

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ORGANISASI  
PEMBELAJAR TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF  
MELALUI KETERIKATAN KARYAWAN SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI**



**RIANTI SETYAWASIH**

**7647140405**

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
untuk Mendapatkan Gelar Doktor

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

**2022**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Kopromotor



Digitally signed by  
Hamidah  
DN: cn=Hamidah,  
o=UNJ, ou=EKONOMI,  
email=hamidahsam@gm  
ail.com, c=ID  
Date: 2022.02.11  
07:38:41 +07'00'



Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si.  
Tanggal: .....

Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D.  
Tanggal: 10-2-2022

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus.  
(Ketua)<sup>1</sup>



14-02-2022

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si  
(Sekretaris)<sup>2</sup>



Digitally signed by Hamidah  
DN: cn=Hamidah, o=UNJ,  
ou=EKONOMI,  
email=hamidahsam@gmail.  
com, c=ID  
Date: 2022.02.11 07:39:12  
+07'00'

Nama : Rianti Setyawasih

No. Registrasi : 7647140405

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus .....




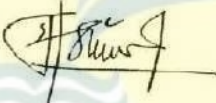



*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI  
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Rianti Setyawasih

No Registrasi : 7647140405

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus (Ketua)		14/02/2022
2	Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si. (Sekretaris)/(Promotor)	 Digitally signed by Hamidah DN: cn=Hamidah, o=UNI, ou=EKONOMI, email=hamidahsam@gmail.com, c-ID Date: 2022.02.11 07:38:12 +0700	
3	Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D (Kopromotor)		10/2/2022
4	Prof. Dr. Siti Nurjanah, M.Si. (Penguji)		10/2/2022
5	Dr. Ari Saptono, M.Pd (Penguji)		2/10/2022
6	Dr. Indra Pahala, M.Si. (Penguji)		9/2/2022
7	Prof. Dr. Andi Sularso, M.S.M. (Penguji Luar)		9/22 /22

*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*

## PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rianti Setyawasih  
NIM : 7647140405  
Jenjang : S3 (Doktor)  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Angkatan : 2014/2015

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul penelitian “ Pengaruh Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi :” merupakan karya saya sendiri tidak mengandung unsur plagiat dan sumber baik yang dikutip langsung maupun tidak langsung yang dirujuk telah saya nyatakan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sehat tanpa unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, Februari 2022



Rianti Setyawasih

*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rianti Setyawasih  
NIM : 7647140405  
Jenjang : S3 (Doktor)  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Angkatan : 2014/2015  
Semester : 115 (Ganjil) Tahun Akademik 2021/2022

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, Februari 2022  
Yang membuat pernyataan.



Rianti Setyawasih

*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN  
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI  
JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Rianti Setyawasih  
NIM : 7647140405  
Fakultas/Prodi : Pascasarjana  
Alamat email : rianti.setyawasih@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi  Tesis  Disertasi  Lain-lain (.....)

yang berjudul:

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ORGANISASI PEMBELAJAR

TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF MELALUI

KETERIKATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, Februari 2022

Penulis

Rianti Setyawasih

# **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ORGANISASI PEMBELAJAR TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF MELALUI KETERIKATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Rianti Setyawasih  
Ilmu Manajemen-MSDM

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan struktural perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) yang dibentuk oleh budaya organisasi (*organizational culture*), organisasi pembelajar (*learning organization*), dan keterikatan karyawan (*employee engagement*). Penelitian juga ditujukan untuk menyelidiki efek mediasi keterikatan karyawan pada hubungan antara budaya organisasi dan organisasi pembelajar terhadap perilaku kerja inovatif. Melalui survei, data dikumpulkan dari kuesioner yang dibagikan dan diisi oleh 254 responden yang bekerja pada sebuah perusahaan manufaktur suku cadang otomotif yang beroperasi di Indonesia (PT MES). Responden merupakan *knowledge workers* yang dipilih dengan metode *non-probability sampling*, dengan teknik *purposive sampling*. Analisis menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling*, SEM). Selanjutnya perangkat lunak SPSS dan AMOS digunakan untuk menguji hipotesis model kausal di antara variabel yang diteliti. Penelitian ini memiliki *novelty* berupa Model Pembentuk dan Model Strategi Peningkatan Perilaku Kerja Inovatif di tempat kerja yang terintegrasi di tingkat organisasi melalui Budaya Organisasi, di tingkat tim melalui Organisasi Pembelajar, dan di tingkat individu melalui Keterikatan Karyawan; serta instrumen penelitian yang dikembangkan pada penelitian ini.

Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi, organisasi pembelajar, dan keterikatan karyawan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Keterikatan karyawan secara parsial memediasi hubungan antara budaya organisasi juga antara organisasi pembelajar terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian ini mengkonfirmasi Teori Perilaku Terencana (*Theory of Planned Behavior*), Teori Motivasi, dan Teori Perilaku Organisasi terkait perilaku kerja inovatif di tempat kerja. Penelitian ini berimplikasi manajerial bagi Manajer Sumberdaya Manusia bagaimana mengembangkan intervensi yang efektif agar perilaku kerja inovatif karyawan mewujudkan dengan mengupayakan penciptaan tempat kerja yang mendukung budaya inovasi, belajar kolaboratif, dan keterikatan karyawan. Hal yang harus menjadi perhatian perusahaan dalam mengembangkan perilaku kerja inovatif di tempat kerja adalah mengupayakan terbentuknya atmosfer keterikatan karyawan di lingkungan perusahaan sehingga setiap karyawan melekatkan pikiran, emosional, dan perilaku sepenuhnya pada pekerjaan dan organisasi.

Kata-kata kunci: Perilaku Kerja Inovatif, Budaya Organisasi, Organisasi Pembelajar, Keterikatan Karyawan

**INNOVATIVE WORK BEHAVIOR SHAPED BY ORGANIZATIONAL  
CULTURE, LEARNING ORGANIZATION, AND EMPLOYEE  
ENGAGEMENT AS MEDIATING VARIABLE**

Rianti Setyawasih

*Management Science-Human Resources Management*

**ABSTRACT**

*Organization Development through innovative work behavior is one of Human Resource Management (HRM) assignments. If any company is able to create a good climate to seed and grow innovative work behaviors for its employees, then the performance within the company is expected to increase. To approach this interest, HR Manager has to put attention on how to set an innovative work behavior adopted as part of daily practiced at the workplace. This study aims to evaluate employee innovative work behavior shaped by organizational culture, learning organization, and employee engagement. The study is also expected to investigate the mediation effect of employee engagement on the relationship between organizational culture and learning organization on innovative work behavior. Data is collected through a survey and completed by 254 respondents of knowledge workers who work at an automotive parts manufacturing company operating in Indonesia (PT MES). The respondents are knowledge workers who were selected using non-probability sampling, namely purposive sampling. The analysis is done using Structural Equation Modeling (SEM). SPSS and AMOS software both were used to test the hypothesized causal model among variables. The novelties of this research are the strategy model and the research model of shaping innovative work behavior in the workplace, integrated at the organizational level through organizational culture, at the team level through learning organizations, and at the individual level through employee engagement; as well as the research instruments developed in this study.*

*The result indicates that organizational culture, learning organization, and employee engagement have a significant positive effect on innovative work behavior, both directly and indirectly. Employee engagement partially mediates the relationship between organizational culture, as well as between learning organizations and innovative work behavior. This study confirms the Theory of Planned Behavior, motivation theory, and organizational behavior theory related to innovative work behavior in the workplace. This research has managerial implications for Human Resource Managers on how to develop effective interventions so that employees' innovative work behavior can be realized by creating a workplace that supports a culture of innovation, collaborative learning, and employee engagement. To this end, the company necessarily attend to create employee engagement atmosphere, as expected to invite employees engage their thought, emotion, and behavior at workplace.*

*Keywords: Innovative Work Behavior, Organizational Culture, Learning Organization, Employee Engagement*



## RINGKASAN

### A. Pendahuluan

Saat ini dunia dihadapkan pada situasi *disruptive innovation*, yakni inovasi yang mengganggu produk, layanan, atau proses yang secara radikal mengubah tatanan lama (Robbins et al., 2021). Kondisi dunia bisnis saat ini yang ditandai oleh *volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity* (VUCA) ditambah dengan pandemi Covid-19 dapat mengganggu kelangsungan bisnis perusahaan. Wagner & Hollenbeck (2010) menyatakan bahwa untuk menjamin keunggulan kompetitif, perusahaan harus memastikan bahwa perusahaan lain tidak dapat meniru kemampuan khusus yang dimilikinya. Selanjutnya Peter F. Drucker menyatakan bahwa sebuah organisasi yang terus memproduksi produk atau jasa dengan cara yang sama dari waktu ke waktu dan melanjutkan perilaku tersebut akan menyebabkan penurunan atau kematian organisasi tersebut (Drucker, 1994, 2006).

Indonesia saat ini dihadapkan pada krisis inovasi. Berdasar Indeks Daya Saing Global (GCI) kapabilitas inovasi Indonesia memiliki skor yang paling rendah. Kapabilitas inovasi Indonesia yang diukur melalui Indeks Inovasi Global (GII) dalam tiga tahun sebelumnya stagnan yakni peringkat 85 dari 131 negara, bahkan tambah memburuk pada tahun 2021 yakni peringkat 87. Di wilayah ASEAN Indonesia berada pada peringkat 14 jauh di bawah Malaysia dengan peringkat 8, Thailand yang menempati peringkat 9, bahkan Filipina yang menempati peringkat 11, sehingga Indonesia masuk dalam kategori negara yang kurang inovatif (*least innovative country*). Berdasarkan indikator GII, "*knowledge workers*" merupakan penyumbang kelemahan Indonesia yakni menempati peringkat 126. Dengan demikian Inovasi merupakan hal mendesak yang harus dibenahi dari tingkat yang paling mendasar yakni pada perilaku inovatif individu sebagai penghasil inovasi dimaksud.

Sejumlah peneliti sependapat bahwa agar tetap eksis dan kompetitif di pasar yang terdisrupsi ini maka penting bagi organisasi untuk mempraktikkan inovasi berkelanjutan (Al-Omari et al., 2019; Xerri & Brunetto, 2011) dan mengandalkan inovasi sebagai sumber utama daya saing organisasi (Botha & Steyn, 2020; Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez, 2018; Bos-Nehles et al., 2017). Meskipun minat penelitian berkembang dalam hal inovasi di tingkat perusahaan, namun ada kelangkaan pengetahuan tentang bagaimana inovasi dapat dipupuk di tingkat individu (Bos-Nehles, 2007). Pemahaman tentang perilaku kerja inovatif dan bagaimana perilaku kerja inovatif dapat dipengaruhi masih terfragmentasi dan tidak konsisten (Bos-Nehles et al. 2017) serta terbatas (Botha & Steyn, 2020). Kajian hanya dengan sejumlah variabel yang terbatas atau sebagian, hal ini menunjukkan pemahaman kita tentang determinan perilaku kerja inovatif masih sangat terbatas sehingga bermanfaat bagi peneliti berikutnya untuk menyelidiki prediktor perilaku kerja inovatif (Al-Omari et al., 2019, Muchiri et al., 2020). Mura, et al. (2012) menyarankan agar kajian terhadap perilaku kerja inovatif perlu mempertimbangkan

variabel penting yang memengaruhinya secara lengkap, baik dari aspek individu, kelompok, maupun organisasi.

Perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) adalah serangkaian aksi sukarela berbekal pengetahuan yang dilandasi keinginan melebihi dari yang secara formal diperlukan (atau melebihi dari sekedar rutinitas) untuk memberi luaran yang bermanfaat berupa gagasan, proses (prosedur dan/atau metoda), dan produk baru ke posisi jabatan karyawan yang bersangkutan, unit kerja, maupun organisasi. Perilaku kerja inovatif ini menjadi bahan dasar terciptanya inovasi.

Kondisi nyata di lokasi penelitian berdasarkan survei pendahuluan terhadap persepsi karyawan di PT Metindo Erasakti dengan responden sebanyak 30 orang karyawan, terlihat bahwa karyawan PT Metindo Erasakti kurang memiliki energi positif dan kurang tertantang untuk berkinerja baik dan mengembangkan gagasan baru (dengan rerata 2,93), selanjutnya terdapat hambatan dalam menyampaikan gagasan kepada rekan sejawat atau kepada pimpinannya (rerata 2,87), dan juga kepercayaan diri dan keberanian mengambil risiko dinilai masih rendah (rerata 2,83). Namun demikian mereka menyatakan bahwa sebenarnya mereka mampu memikirkan dan menemukan gagasan baru secara mandiri (rerata 3,83), mampu memanfaatkan pengalaman dan pengetahuannya untuk berinovasi (rerata 3,47), dan mau berinisiatif untuk merealisasikan gagasannya secara mandiri.

Berdasarkan gambaran di atas, perilaku kerja inovatif karyawan PT Metindo Erasakti masih kurang optimal. Kurangnya keberanian untuk mengambil risiko, adanya hambatan yang dirasakan saat akan menyampaikan gagasan kepada rekan kerja dan kepada pimpinan, kurang energi yang positif dan kurang tertantang untuk berkinerja baik dan mengembangkan gagasan baru yang semuanya berperan penting dalam mewujudkan perilaku kerja inovatif. Namun demikian masih ada harapan untuk mewujudnya perilaku kerja inovatif karyawan karena mereka sebenarnya mampu memikirkan dan menemukan gagasan baru secara mandiri, mampu memanfaatkan pengetahuan dan pengalamannya untuk berinovasi dan mau berinisiatif untuk merealisasikan gagasannya secara mandiri. Kelebihan yang dimiliki karyawan PT Metindo Erasakti secara mandiri ini perlu didukung di tingkat yang lebih luas yakni pada level tim dan level organisasi. Penerapan gugus kendali mutu yang diadopsi perusahaan dari mitra bisnis juga menjadi faktor pendukung perilaku kerja inovatif karyawan.

Berdasarkan pengamatan terhadap faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan PT Metindo Erasakti antara lain: faktor Orientasi perusahaan dalam menggunakan peluang dan kewenangan untuk melakukan inovasi; Orientasi kepemimpinan yang dijalankan di sebagian besar perusahaan kurang mempromosikan kepentingan bekerja kolaboratif dan tidak memberdayakan anggota, praktik kepemimpinan dilakukan secara transaksional dan direktif, sehingga dapat menutup intensi pegawai untuk berperilaku inovatif; Motivasi pegawai, dimana motif berafiliasi sesama pegawai di lingkungan pekerjaannya umumnya lebih dominan, dibandingkan dengan motif untuk berprestasi, sehingga dapat menghambat perilaku kerja inovatif; Manajemen perubahan, bahwa manajemen perubahan yang secara khusus diarahkan untuk

membentuk perilaku kerja inovatif tidak mampu atau gagal difasilitasi oleh sejumlah perusahaan; faktor Organisasi pembelajar, dimana tidak semua perusahaan memiliki kapasitas dirinya sebagai organisasi pembelajar atau masing-masing perusahaan memiliki kapasitas dan karakteristik yang berbeda dalam membentuk dirinya sebagai organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar mampu membentuk kebiasaan pada diri pegawai untuk menggunakan pengalaman dan pengetahuan sebagai solusi atau cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan, yang melahirkan perilaku kerja inovatif; *Employee engagement*, bahwa tidak semua organisasi perusahaan sudah mengenali kepentingan *employee engagement* atau organisasi perusahaan memiliki kepedulian yang berbeda dalam mengelola *employee engagement*, yang diduga dapat mengarahkan pembentukan perilaku kerja inovatif; Budaya organisasi, dimana budaya yang terbangun pada sebagian perusahaan belum diarahkan atau tidak dirancang secara khusus untuk membentuk perilaku kerja inovatif; dan Efektivitas pengelolaan kinerja, yang pada umumnya pengelolaan kinerja belum menempatkan perilaku kerja inovatif sebagai komponen kinerja yang dikur dan dinilai, pengelolaan berjalan secara sepihak, di mana manajer atau penyelia hanya memberikan penjelasan bersifat instruktif, pegawai hanya dapat menerima atas tuntutan pencapaian sasaran kerja, dalam hal ini dapat meniadakan perilaku kerja inovatif.

Dengan masih terfragmentasi, tidak konsisten, dan terbatasnya pemahaman tentang perilaku kerja inovatif dan bagaimana perilaku kerja inovatif terbentuk dan mewujudkan, serta merujuk pada konteks permasalahan di tempat penelitian maka menarik untuk dilakukan penyelidikan lebih lanjut pembentukan perilaku kerja inovatif di tempat kerja. Di antara faktor-faktor tersebut, faktor budaya organisasi, organisasi pembelajar, dan keterikatan karyawan dalam membentuk perilaku kerja inovatif sangat menarik untuk diteliti. Penelitian ini menambah literatur bagaimana manajer Sumberdaya Manusia di perusahaan manufaktur memajukan dan mewujudkan perilaku kerja inovatif di antara karyawannya melalui budaya organisasi organisasi pembelajar dan penguatan keterikatan karyawan. Penelitian ini memiliki *novelty* berupa Model Pembentuk dan Model Strategi Peningkatan Perilaku Kerja Inovatif di tempat kerja yang terintegrasi di tingkat organisasi melalui Budaya Organisasi, di tingkat tim melalui Organisasi Pembelajar, dan di tingkat individu melalui Keterikatan Karyawan; serta instrumen penelitian yang dikembangkan pada penelitian ini. Temuan penelitian ini dapat menambah literatur Manajemen Sumberdaya Manusia di perusahaan manufaktur khususnya di Indonesia.

## **B. Kajian Teori**

Sebagai landasan teoretis, kajian teori yang digunakan dalam penelitian ini meliputi *Grand Theory*, *Middle-range Theory*, dan *Applied Theory*.

### ***Grand Theory***

*Grand theory* untuk penelitian ini adalah *Human Resources Management*. Berikut ini disajikan pengertian manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, mengapresiasi, dan memberikan imbalan kepada para pegawai, dan memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan kerja, serta kepentingan atas perlakuan adil

(Dessler, 2011). Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2010) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merujuk pada kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja. Menurut Ivancevich & Konopaske (2013) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah manajemen yang efektif bagi orang-orang dalam bekerja. MSDM menguji apa yang dapat dan semestinya dilakukan agar orang-orang lebih produktif dan terpuaskan.

Menurut Ivancevich dan Konopaske (2013), Peter Drucker merupakan seorang ilmuwan dan konsultan yang dihormati saat itu membuat pernyataan yang mengkritik tentang manajemen personalia yang berorientasi untuk mengelola "blue-collar". Drucker menganggap bahwa pekerjaan Manajemen Personalia (MP) adalah bagian dari pekerjaan petugas administrasi (*clerk*) yang mengarsipkan surat-surat, bagian dari pekerjaan mengurus rumah tangga perusahaan, bagian dari pekerjaan sosial, dan bagian dari pekerjaan yang mengurus pemecatan pegawai, juga pekerjaan yang harus berhadapan dengan protes serikat pekerja. Sedangkan pekerjaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah mengembangkan pegawai sebagai sumber daya bagi perusahaan (*resource*), untuk memastikan tercapainya tujuan manajemen dalam memaksimalkan ROI (*Return on Investment*) atas sumber daya yang digunakan, dan memastikan tercapainya tujuan perusahaan, serta terpenuhinya kebutuhan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri.

### ***Middle-range Theory***

*Middle-range theory* untuk penelitian ini adalah teori perilaku terencana, teori motivasi, dan teori perilaku organisasi.

### **Teori Perilaku Terencana (*Theory of Planned Behavior*)**

Berdasarkan Teori Perilaku Terencana (*Theory of Planned Behavior*) yang diajukan Icek Ajzen, yang merupakan pengembangan Teori Tindakan Beralasan (*The Theory of Reasoned Action*) oleh Ajzen dan Fishbein, bahwa keputusan individu untuk berperilaku ditentukan oleh niat (*intention*), dimana niat ini dibentuk oleh sikap individu tersebut terhadap perilaku (*attitude toward the behavior*), norma subjektif tentang perilaku (*subjective norm*), dan kontrol individu terhadap perilaku yang dipersepsikan (*perceived behavioral control*). *Attitude toward the behavior* merupakan sikap individu terhadap perilaku berlandaskan evaluasi positif atau negatif terhadap perilaku yang akan ditampilkan. *Subjective norm* merupakan persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk menampilkan atau tidak menampilkan perilaku. *Perceived behavioral control* merupakan faktor kendali berupa perasaan individu tentang peluang dan kemampuannya apakah akan mudah atau sulit menampilkan perilaku tertentu. Dengan demikian, intensi seseorang terhadap suatu perilaku akan muncul ketika mereka telah mengevaluasinya secara positif, memiliki tekanan sosial untuk melakukannya, dan memiliki pandangan bahwa dia memiliki kesempatan dan kemampuan (*ability*) untuk melakukannya. Semakin kuat intensi maka akan semakin besar kemungkinan individu untuk mengambil keputusan melakukan perilaku dimaksud. (Ajzen et al., 2005).

Dalam teori ini, sebagaimana disajikan pada gambar di bawah, keputusan individu untuk berperilaku selain dapat ditentukan dari gabungan antara motivasi (*intention*) dan kemampuan atau *ability* (*behavioral control*) untuk melakukannya, bisa juga terjadi melalui *intention*, dan bisa juga secara langsung dilakukan berdasarkan kontrol individu tersebut terhadap perilaku yang dipersepsikan. Hal

yang melatarbelakangi faktor pembentuk “niat” berperilaku ini bersumber dari faktor **individu**, seperti kepribadian, *mood*, emosi, kecerdasan, nilai, *stereotypes*, sikap umum, dan pengalaman; dari faktor **sosial**, yakni pendidikan, gender, usia, pendapatan, budaya, religi, ras, dan etnis; dan bersumber dari faktor **informasi**, yakni pengetahuan, media, dan intervensi (Ajzen, 1991; Ajzen et al., 2005).

### **Teori Motivasi**

Berdasarkan Teori Motivasi, perilaku ditentukan oleh motivasi individu dimaksud, dimana motivasi adalah kekuatan yang membangkitkan energi, mengarahkan dan mempertahankan perilaku (Armstrong & Taylor; 2014). Kinerja yang tinggi dicapai oleh orang-orang yang termotivasi, yaitu mereka yang bersedia melakukan upaya lebih, misalnya secara sukarela menyelesaikan tugasnya lebih dari apa yang diharapkan kepada diri mereka. McGregor dengan Teori X-Ynya menyatakan bahwa Theory Y berasumsi bahwa pegawai menyukai pekerjaannya, kreatif, mau bertanggung jawab, dan mampu mengarahkan diri sendiri (Robbins et al., 2020). Sementara itu, teori motivasi yang kontemporer yakni *Expectancy Theory* Victor Vroom menyatakan bahwa kekuatan yang menjadi tendensi untuk beraksi pada pekerjaan tertentu, tergantung dari kekuatan pengharapan bahwa aksi akan memberikan hasil tertentu; sedangkan William A. Kahn dengan teori *Job Engagement* menyatakan bahwa motivasi ditunjukkan dengan investasi seorang pegawai berupa energi fisik, kognitif, dan emosinya dalam bekerja (Robbins & Judge, 2013).

### **Teori Perilaku Organisasi**

Berdasarkan Teori Perilaku Organisasi, menurut Gibson et al. para manajer SDM perlu melakukan observasi dan analisis terhadap perilaku kerja individu, kinerja individu, dan mempertimbangkan sejumlah variabel apa saja yang memengaruhi perilaku individu karyawan di tempat kerja. Dijelaskan bahwa perilaku kerja individu terbentuk dari karakteristik individu itu sendiri dan lingkungan kerjanya serta hasil-hasilnya berupa kinerja, pengembangan diri, hubungan dengan pihak lain, dan kepuasan sebagaimana disajikan pada gambar di bawah. **Lingkungan kerja** berupa desain kerja, struktur organisasi, kebijakan dan peraturan, kepemimpinan, penghargaan dan sanksi, keluarga, hiburan dan hobi, serta ekonomi. **Karakteristik individu** berupa kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, sikap, nilai, atribusi, kapasitas belajar, umur, ras, jenis kelamin, dan pengalaman. Keduanya membentuk **perilaku individu**. Pada gambar tampak perilaku di tempat kerja meliputi pemecahan masalah (*problem solving*), proses berpikir (*thinking process*), komunikasi (*communication*) baik berbicara maupun mendengar, observasi (*observation*), dan gerakan (*movement*). Pada akhirnya akan membentuk **hasil kerja** berupa kinerja, pengembangan diri, hubungan dengan pihak lain, dan kepuasan (Gibson et al., 2012).

Berdasarkan *Integrative Model of Organizational Behavior* yang dikembangkan oleh **Colquitt et al.** (2019), yang mana model tersebut memberi gambaran tentang bagaimana peran mekanisme organisasional (*organizational mechanism*), mekanisme kelompok (*group mechanism*), dan karakteristik individu (*individual characteristics*) memengaruhi mekanisme individu (*individual mechanism*) yang pada akhirnya akan berdampak pada hasil individu (*individual outcomes*) sebagaimana disajikan pada gambar di bawah. **Hasil individu** (*individual outcomes*), terdiri dari dua hal utama, yakni kinerja (*job performance*) dan komitmen organisasi (*organizational commitment*).

Terdapat tiga macam kinerja terkait pekerjaan, yakni (1) kinerja terkait tugas (*task performance*) ada yang bersifat **rutin**, kinerja tugas **adaptif** yang melibatkan tanggapan karyawan atas situasi bisnis yang tidak dapat diprediksi, dan kinerja tugas **kreatif** yang mengacu sejauh mana karyawan mengembangkan gagasan/proses/produk baru yang bermanfaat dan digunakan oleh konsumen; (2) kinerja berupa perilaku kewargaan (*citizenship behavior*), dan (3) kinerja berupa perilaku kontra-produktif (*counter-productive behavior*).

Adapun **mekanisme individual** (*individual mechanism*), menggambarkan sejumlah mekanisme individu, yakni (1) kepuasan kerja, (2) stres, (3) motivasi, (4) kepercayaan, keadilan, dan etika, serta (5) pembelajaran dan pengambilan keputusan, yang secara langsung akan memengaruhi kinerja dan komitmen organisasional individu dimaksud. Kepuasan kerja berkaitan dengan apa yang dirasakan karyawan tentang pekerjaannya. Sementara itu, stres mencerminkan respon psikologis karyawan terhadap tuntutan pekerjaan yang melebihi kapasitasnya. Sedangkan motivasi, berkaitan dengan energi yang mendorong karyawan untuk bekerja. Selanjutnya, kepercayaan, keadilan, dan etika mencerminkan sejauh mana karyawan merasa bahwa perusahaan melakukan bisnis yang adil, jujur, dan berintegritas. Terakhir, pembelajaran dan pengambilan keputusan, berkaitan dengan bagaimana karyawan mendapatkan pengetahuan dan menggunakannya dalam bekerja.

Selanjutnya **mekanisme organisasi** (*organizational mechanism*), terdiri dari (1) struktur organisasi dan (2) budaya organisasi. Mekanisme organisasi menunjukkan bagaimana perusahaan memiliki struktur organisasi yang memengaruhi pola komunikasi antara satu unit dengan unit lainnya. Sedangkan budaya organisasi, merupakan nilai, norma, aturan, dan asumsi yang membentuk dan mengarahkan perilaku karyawan dalam bekerja.

**Mekanisme kelompok** (*group mechanism*), terdiri dari (1) gaya dan perilaku kepemimpinan, (2) kekuasaan dan negosiasi kepemimpinan, (3) proses dan komunikasi tim, dan (4) karakteristik dan keragaman tim. Mekanisme kelompok menggambarkan kepemimpinan baik gaya, perilaku, kekuasaan, dan negosiasi pemimpin yang diperlukan untuk memengaruhi orang lain di tempat kerja. Proses dan komunikasi tim menunjukkan bagaimana tim berperilaku terkait kerjasama, konflik, dan komunikasi. Sedangkan karakteristik dan keragaman tim menggambarkan bagaimana tim berperilaku dan merespon perbedaan yang ada.

**Karakteristik individu** (*individual characteristics*), terdiri dari (1) kemampuan (*ability*) individu dan (2) kepribadian dan nilai-nilai budaya. Kemampuan (*ability*), menggambarkan kemampuan kognitif, emosional, dan fisik terkait kekuatan dan daya tahan melakukan pekerjaan. Kepribadian dan nilai-nilai budaya yang dianut menentukan cara individu tersebut berperilaku di tempat kerja, ketertarikan pada jenis tugas, dan reaksi mereka terhadap peristiwa yang terjadi di tempat kerja.

Karena perilaku kerja inovatif merupakan perilaku yang bersifat **diskresioner**, **voluntary**, maka setidaknya teori-teori di ataslah yang dapat menjadi penjelas individu melakukan perilaku kerja inovatif.

### ***Applied Theory***

*Applied theory* untuk penelitian ini adalah teori terapan berkaitan dengan konsep variabel yang digunakan pada penelitian ini, yakni perilaku kerja inovatif

(*innovative work behavior*), budaya organisasi (*organizational culture*), organisasi pembelajar (*learning organization*), dan keterikatan karyawan (*employee engagement*).

### C. Metode Penelitian

Rancangan penelitian ini adalah penelitian kuantitatif eksplanatori. Penelitian ini dilaksanakan di PT Metindo Erasakti menggunakan metode survei, data dianalisis menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling, SEM*). Selanjutnya perangkat lunak SPSS dan AMOS digunakan untuk menguji hipotesis model kausal di antara variabel yang diteliti. Populasi sasaran penelitian ini adalah 1.147 karyawan tetap PT Metindo Erasakti. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejumlah 254 karyawan PT Metindo Erasakti yang berlaku sebagai *knowledge workers* yang mendayagunakan aset pengetahuannya dalam bekerja. Mereka terpilih dengan pemenuhan kriteria sebagai berikut: (1) berstatus sebagai karyawan tetap; (2) bekerja pada bagian terkait produksi; (3) menduduki jabatan sebagai *section head, foreman, group leader*, dan operator; (4) masa kerja minimal 1 (satu) tahun; (5) pernah terlibat dalam *working group*; dan (6) masuk ke dalam program pelatihan dan pembelajaran dalam kaitannya dengan program *change management* di perusahaan. Adapun definisi variabel dan indikator yang diteliti disajikan pada bagian berikut.

**Perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*)** adalah serangkaian aksi sukarela berbekal pengetahuan yang dilandasi keinginan melebihi dari yang secara formal diperlukan (atau melebihi dari sekedar rutinitas) untuk memberi luaran yang bermanfaat berupa gagasan, proses (prosedur dan/atau metoda), dan produk baru ke posisi jabatan karyawan yang bersangkutan, unit kerja, maupun organisasi; dengan indikator-indikatornya: (1) melahirkan gagasan baru, (2) menggalang upaya dalam mewujudkan gagasan, (3) merealisasikan gagasan baru, dan (4) mengaktualisasikan hasil atau produk gagasan ke dalam praktik/proses/produk.

**Budaya organisasi (*organizational culture*)** adalah nilai, asumsi, dan keyakinan yang dipahami bersama oleh anggota organisasi, menjadi tatanan dalam bekerja pada organisasi sebagai cara yang dianggap tepat dalam berpersepsi, berpikir, bersikap, dan bertindak yang dikomunikasikan oleh orang-orang sebagaimana mereka berhasil menghadapi permasalahan internal dan eksternal organisasi; dengan indikator-indikatornya: (1) diakuisisi melalui belajar dan pengalaman; (2) dibagikan antar anggota pada sebuah unit kerja atau organisasi; (3) dialirkan dari satu generasi ke generasi berikutnya; (4) terpolakan pada perilaku dan pekerjaan; (5) memiliki kapasitas untuk berubah dan beradaptasi; (6) memberikan manfaat kepada organisasi dalam hal inovasi dan pengambilan risiko; perhatian terhadap hal yang rinci; berorientasi pada hasil, manusia, dan tim; daya juang; dan memelihara stabilitas organisasi.

**Organisasi pembelajar (*learning organization*)** adalah organisasi yang mampu meningkatkan keahlian dengan kapasitas belajarnya secara terus menerus, melakukan transformasi organisasi, keterlibatan seluruh unit kerja pada organisasi dalam proses belajar dan mampu mengelola pengetahuan yang dikreasi oleh internal organisasi; dengan indikator-indikatornya: (1) Organisasi memberikan peluang pembelajaran, (2) Organisasi membangun perilaku bertanya, umpan balik, dan eksperimentasi, (3) Organisasi mendayagunakan sistem pembelajaran, (4)

Organisasi mendayagunakan pembelajaran tim, (5) Organisasi memberdayakan hasil pembelajaran, dan (6) Organisasi mengembangkan koneksi sistem.

**Keterikatan karyawan (*employee engagement*)** adalah tingkat keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional seorang karyawan selama memerankan kinerjanya, yang berlangsung secara simultan selama menjalankan tugasnya, dirinya terhubung dengan pekerjaan dan organisasinya, jati dirinya (fisik, kognitif, dan emosional) hadir selama bekerja, dan berlaku aktif secara penuh melibatkan peran dirinya untuk berkinerja baik; dengan indikator-indikator: (1) Karyawan melekatkan dirinya secara fisik (energi, penyempurnaan, waktu, kerjasama rekan sejawat), (2) Karyawan mencurahkan pemikiran sepenuhnya pada pekerjaan dan organisasi (fokus, konstektual bisnis, peningkatan kinerja), (3) Karyawan melekatkan perasaan baiknya pada pekerjaan dan organisasi (peran diri, efikasi, antusias, terhubung dengan nilai dan tujuan organisasi).

#### **D. Hasil Penelitian**

1. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y). Hal ini berdasarkan hasil perhitungan *Standardized Coefficient* di atas menunjukkan bahwa  $p_{y1} = 0,137$  dengan nilai CR atau t-hitung sebesar 2,443 dan nilai P atau p-value sebesar 0,015. Karena nilai CR (t-hitung = 2,443) > t-tabel (1,96) demikian juga nilai probabilitas P (p-value = 0,015/2 = 0,0075) < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan koefisien jalur  $p_{y1}$  signifikan, yang berarti Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y).
2. Organisasi Pembelajar ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y). Hal ini berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pada *Standardized Coefficient* menunjukkan bahwa  $p_{y2} = 0,112$  dengan nilai CR atau t-hitung sebesar 2,190 dan nilai P atau p-value 0,029. Karena nilai CR (t-hitung = 2,190) > t-tabel (1,96) demikian juga nilai probabilitas P (p-value = 0,029/2 = 0,0145) < 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan koefisien jalur  $p_{y2}$  signifikan, yang berarti Organisasi Pembelajar ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y).  
Keterikatan Karyawan ( $X_3$ ) berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y). Hal ini berdasarkan hasil perhitungan parameter estimasi koefisien jalur pada *Standardized Coefficient* menunjukkan bahwa  $p_{y3} = 0,635$  dengan nilai CR atau t-hitung sebesar 9,967 dan nilai P sebesar \*\*\*. Karena nilai CR (t-hitung = 9,967) > t-tabel (1,96) demikian juga nilai probabilitas P (p-value = 0,000/2 = 0,000) < 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan koefisien jalur  $p_{y3}$  signifikan, yang berarti Keterikatan Karyawan ( $X_3$ ) berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y).
3. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan ( $X_3$ ). Hal ini berdasarkan hasil perhitungan parameter estimasi koefisien jalur pada *Standardized Coefficient* menunjukkan bahwa  $p_{31} = 0,453$  dengan nilai CR atau t-hitung sebesar 7,480 dan nilai P sebesar \*\*\*. Karena nilai CR (t-hitung = 7,480) > t-tabel (1,96) demikian juga nilai probabilitas P (p-value = 0,000/2 = 0,000) < 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan koefisien jalur signifikan, yang berarti Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan ( $X_3$ ).



4. Organisasi Pembelajaran ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan ( $X_3$ ). Hal ini berdasarkan hasil perhitungan parameter estimasi koefisien jalur pada *Standardized Coefficient* menunjukkan bahwa  $\beta_{32} = 0,355$  dengan nilai CR atau t-hitung sebesar 4,628 dan nilai P sebesar \*\*\*. Karena nilai CR (t-hitung = 4,628) > t-tabel (1,96) demikian juga nilai probabilitas P (p-value = 0,000/2 = 0,000) < 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan koefisien jalur signifikan, yang berarti Organisasi Pembelajaran ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan ( $X_3$ ).
5. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh tidak langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y) melalui Keterikatan Karyawan ( $X_3$ ). Hal ini berdasarkan hasil perhitungan hubungan tidak langsung yang diperoleh melalui output AMOS menggunakan metode *bootstrapping* diperoleh koefisien jalur (*indirect*) sebesar  $p_{y13} = 0,288$  dengan nilai probabilitas p-value sebesar 0,010. Karena nilai p-value (0,010/2 = 0,005) < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan koefisien jalur  $p_{y13} = 0,288$  signifikan, yang berarti Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh tidak langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y) melalui Keterikatan Karyawan ( $X_3$ ).
6. Organisasi Pembelajaran ( $X_2$ ) berpengaruh tidak langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y) melalui Keterikatan Karyawan ( $X_3$ ). Hal ini berdasarkan hasil perhitungan hubungan tidak langsung yang diperoleh melalui output AMOS menggunakan metode *bootstrapping* diperoleh koefisien jalur (*indirect*) sebesar  $p_{y23} = 0,226$  dengan nilai probabilitas p-value sebesar 0,009. Karena nilai p-value (0,009/2 = 0,0045) < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan koefisien jalur  $p_{y23} = 0,226$  signifikan, yang berarti Organisasi Pembelajaran ( $X_2$ ) berpengaruh tidak langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y) melalui Keterikatan Karyawan ( $X_3$ ).

Berikut ini ringkasan hasil pengujian hubungan kausal variabel penelitian baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, maupun pengaruh total sebagaimana disajikan pada tabel di bawah.

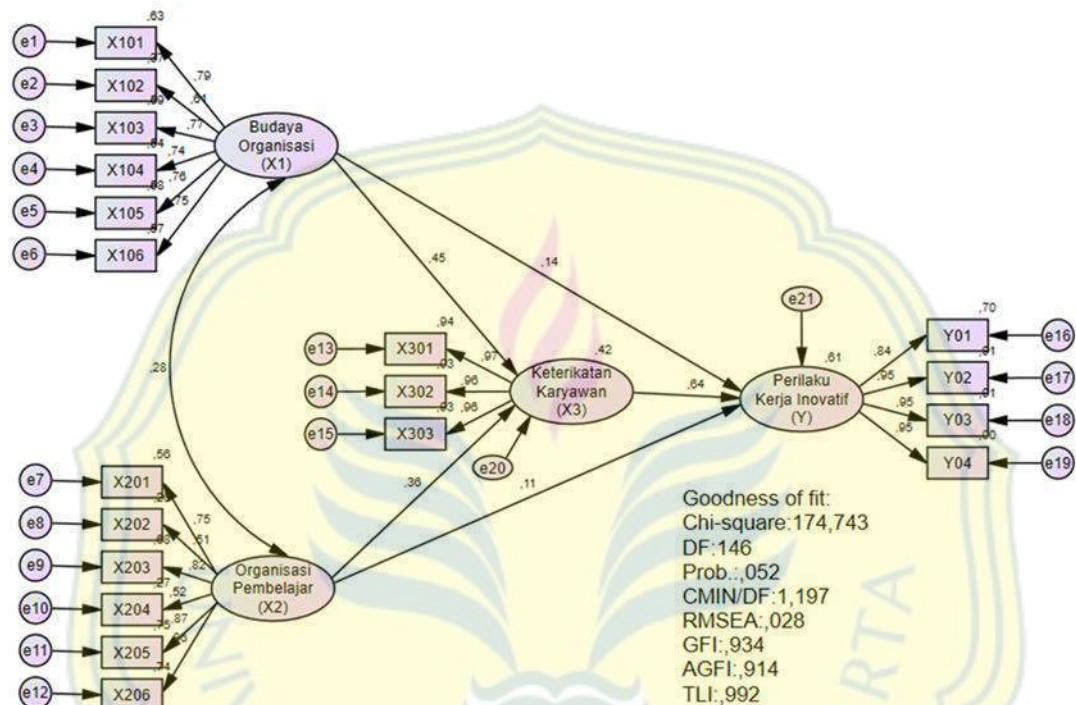
Tabel 1. Hasil Uji Kausalitas Variabel Penelitian untuk Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Pengaruh Variabel	Pengaruh Tidak langsung		Pengaruh Total (Langsung & Tidak Langsung)
	Langsung	Melalui $X_3$	
$X_1 \rightarrow X_3$	0,453	-	0,453
$X_2 \rightarrow X_3$	0,355	-	0,355
$X_1 \rightarrow Y$	0,137	<b>0,288</b> = 0,453 x 0,635	0,425
$X_2 \rightarrow Y$	0,112	<b>0,226*</b> = 0,355 x 0,635	0,338
$X_3 \rightarrow Y$	0,635	-	0,635

Sumber: Data Primer (diolah)

Keterangan: \*0,226 diperoleh dari pembulatan perkalian 0,355456 x 0,635241

Model persamaan struktural (*full model*) penelitian ini disajikan pada gambar berikut.



Gambar 1. *Full Model* Persamaan Struktural Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>), Organisasi Pembelajaran (X<sub>2</sub>), Keterikatan Karyawan (X<sub>3</sub>) dan Perilaku Kerja Inovatif (Y)

## E. Kesesuaian Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya

### 1. Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

Nilai, asumsi, dan keyakinan yang berlaku pada sebuah organisasi akan membentuk persepsi yang sama tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan oleh setiap individu bagi kelangsungan organisasinya. Relevansi budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif tercermin dari sampai tingkatan mana pegawai diberanikan untuk inovatif dan mengambil risiko pada sebuah organisasi. Budaya organisasi *adhocracy* memiliki asumsi yang kuat bahwa diperlukan kesiapan organisasi untuk melakukan proses perubahan dengan mendorong perilaku anggota organisasinya untuk pengambilan risiko, kreativitas dan adaptabilitas sehingga menghasilkan output berupa inovasi. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan budaya organisasi yang berorientasi *adhocracy* lebih banyak memberikan peluang timbulnya perilaku kerja inovatif pada diri pegawai (Hartnell, 2011). Stoffers et al. (2015) telah membuktikan bahwa budaya organisasi (*market culture*) berhubungan positif terhadap perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Jankelova et al. (2021), Azeem et al. (2021), Khan et al. (2020), Lukoto & Chan (2017), Faraz et al. (2017), Hussein et al. (2016), Eskiler et al. (2016), Stoffers et al. (2015), Hafit et al. (2015), Hartmann (2006),

dan penjelasan deskriptif yang dibuat Robbins & Judge (2013), Hartnell et al. (2011), Auernhammer & Hall (2013). Hasil penelitian ini menyanggah hasil penelitian yang dilakukan oleh Li et al. (2017)

## **2. Organisasi Pembelajar berpengaruh langsung positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif.**

Perilaku kerja inovatif didasari bekal pengetahuan, dalam hal ini dapat dikembangkan melalui keterlibatan seluruh unit kerja dalam proses belajar dan mampu mengelola pengetahuan yang dihasilkan organisasi, sehingga peran organisasi sebagai organisasi pembelajar memberikan peluang yang lebih luas dalam membentuk pegawainya untuk berperilaku kerja inovatif. Song et al. (2018) menjelaskan bahwa pembelajaran pada sebuah organisasi akan mengarahkan pada hasil berupa perubahan pada organisasi yaitu meningkatnya kapabilitas organisasi dalam hal kinerja, akuisisi pengetahuan, dan perilaku. Dalam hal ini, organisasi pembelajar dapat meningkatkan kapabilitasnya dalam membentuk perilaku inovatif. Park et al. (2014) menjelaskan bahwa perilaku inovatif dimulai dengan terbentuknya peran yang positif dari energi dan rasa senang yang mendorong timbulnya perilaku inovatif dalam suasana lingkungan yang menghargai pembelajaran. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Song et al. (2018), Nadeem et al. (2018), Hussein et al. (2016), Molodchik (2016), dan Ugurluoglu et al. (2013). Hal yang menarik adalah bahwa penelitian ini menyanggah hasil penelitian yang dilakukan oleh Park et al. (2014).

## **3. Keterikatan Karyawan berpengaruh langsung positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif.**

Menurut Nadeem et al. (2018) saat orang-orang merasa senang bekerja dengan sepenuh hati di tempat kerjanya, menyebabkan diri mereka melibatkan sepenuhnya dalam proses inovasi, dengan mendayagunakan setiap potensi sumber daya yang ada pada dirinya dan yang dimiliki organisasinya. De Spiegelaere et al. (2015) menyatakan bahwa desain pekerjaan yang mengarahkan perilaku inovatif, yang umumnya menimbulkan tekanan baik berupa tanggungjawab otonomi (*autonomy*) dan tekanan waktu (*time pressure*), pada saat itu *engagement* berperan penting dalam menawarkan (berlaku sebagai *buffer* atau penyangga) dari tekanan yang dialami para pegawai dalam membentuk perilaku inovatif. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Hosseini & Shirazi (2021), Contreras et al. (2020), Karkoulian et al. (2020), Nadeem et al. (2018), Lin & Lee (2017), Lin & Lee (2017), Park (2014), De Spiegelaere et al. (2015), dan De Spiegelaere et al. (2012), Rattigorn (2020), dan Kwon & Kim (2019).

## **4. Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Keterikatan Karyawan.**

Terbentuknya keterikatan karyawan bukan merupakan situasi atau peristiwa yang seketika dapat terjadi, karena situasi itu hanya dapat tercipta karena ada nilai, sikap, dan perilaku telah terintegrasi dengan budaya perusahaan Bedarkar & Pandita (2014). Robertson-Smith & Markwick (2009) menjelaskan bahwa seorang karyawan akan *engage* pada organisasinya, jika ia sendiri memahami nilai dan tujuan organisasinya, serta memahami bagaimana peran mereka untuk

berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Reis et al. (2016), Bedarkar & Pandita (2014), Sarangi & Srivastava (2012), dan Robertson-Smith & Markwick (2009).

#### **5. Organisasi Pembelajar berpengaruh langsung positif terhadap Keterikatan Karyawan.**

Prinsip inti organisasi pembelajar adalah mendudukan orang-orang secara menyeluruh pada organisasi untuk terus-menerus belajar, bertransformasi, dan berubah. Dalam hal ini, organisasi pembelajar menciptakan atmosfer bagi terbentuknya situasi yang *engaged*, dimana individu karyawan bersedia meluangkan energi dan waktunya untuk berpikir dan bekerja lebih dari sekedar rutinitas untuk mampu berkinerja baik. Bedarkar & Pandita (2014) menjelaskan bahwa keterikatan karyawan merupakan situasi yang tercipta karena satu sama lain para karyawan dan karyawan dengan organisasinya dilekatkan oleh proses pembelajaran dalam organisasinya, untuk melakukan perbaikan terus menerus, dan aksi untuk mengembangkan diri. Jadi dalam hal ini keberhasilan sebuah perusahaan sebagai organisasi pembelajar akan memberikan kontribusi pada pembentukan keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Song et al. (2018) dan Park et al. (2014). Hasil penelitian ini berbeda sebaliknya dengan penelitian Lin & Lee (2017).

#### **6. Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Keterikatan Karyawan.**

Budaya organisasi berupa budaya kerja yang mengeksekusi sesuatu menjadi lebih cepat, lebih fleksibel, dan mendorong komunikasi yang lebih terbuka adalah salah satu faktor pembeda kesuksesan organisasi dibanding organisasi lainnya. Schein (2010) menjelaskan pembedanya ada di pola asumsi dasar yang dimiliki bersama dan dipahami sebagai alat untuk memecahkan persoalan, dengan melakukan adaptasi eksternal (*external adaptation*) dan integrasi internal (*internal integration*). Budaya organisasi dapat membentuk perilaku kerja inovatif. Janssen (2000) menyatakan perilaku kerja inovatif merujuk pada pengertian inovasi yang dapat terjadi setiap hari (*everyday innovation*) tergantung dengan upaya yang dilandasi dengan intensi para pegawai untuk memberikan **luaran atau hasil kerja yang bermanfaat** di tempat kerja (*to provide beneficially novel outcomes at work*). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Jankelova et al. (2021); Azeem et al. (2021); Eskiler et al. (2016); (Lukoto & Chan, 2017); dan Stoffers et al. (2015); Albrecht (2015); Nadeem et al. (2018); De Spiegelaere et al. (2015); De Spiegelaere et al. (2012) Hosseini & Shirazi (2021); Park et al. (2014); Lin & Lee (2017); Contreras et al. (2020); Robertson-Smith & Markwick (2009); Bedarkar & Pandita (2014); Reis et al., 2016; dan Sarangi & Srivastava (2012).

#### **7. Organisasi Pembelajar berpengaruh tidak langsung positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Keterikatan Karyawan.**

Organisasi pembelajar secara terus menerus melakukan proses **evaluasi diri** dengan membandingkan dirinya terhadap organisasi terbaik dunia dan selalu

mencari tahu dan **patok duga** (*benchmarking*) terhadap organisasi lain, sehingga organisasinya menjadi lebih baik. Organisasi seperti ini tetap terjaga, fleksibel, dan proaktif, organisasi seperti ini akan selalu berada dalam kemudaannya (Fillion et al., 2015). Dalam hal ini, organisasi pembelajar menciptakan atmosfer bagi terbentuknya situasi yang *engaged*, dimana individu karyawan bersedia meluangkan energi dan waktunya untuk berpikir dan bekerja lebih dari sekedar rutinitas untuk mampu berkinerja baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Park et al. (2013); Song et al. (2018); Hussein et al. (2016); Ugurluoglu et al. (2013); Nadeem et al. (2018); Molodchik (2016); Albrecht (2015); De Spiegelaere et al. (2015); De Spiegelaere et al. (2012) Hosseini & Shirazi (2021); Park et al. (2014); Lin & Lee (2017); dan Contreras et al. (2020).

#### **F. Kebaruan Penelitian**

Penelitian yang mengamati tentang perilaku kerja inovatif karyawan masih tergolong sedikit (Bos-Nehles et al., 2017), yang didukung hasil kajian (Botha & Steyn, 2020; Muchiri et al., 2020; Al-Omari et al., 2019). Adapun kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini yang berbeda dengan penelitian sebelumnya adalah berupa Model Pembentuk dan Model Strategi Peningkatan Perilaku Kerja Inovatif di tempat kerja yang terintegrasi di tingkat organisasi melalui Budaya Organisasi, di tingkat tim melalui Organisasi Pembelajar, dan di tingkat individu melalui Keterikatan Karyawan; serta instrumen penelitian yang dikembangkan pada penelitian ini.

Variabel *intervening* (*mediating*) yang digunakan pada penelitian ini adalah keterikatan karyawan (*employee engagement*). Variabel ini merupakan variabel yang efektif memengaruhi perilaku kerja inovatif. Peneliti merupakan orang pertama yang melakukan penelitian tentang perilaku kerja inovatif karyawan perusahaan manufaktur di PT Metindo Erasakti.

#### **G. Simpulan**

Hasil penelitian dan analisis yang dilakukan mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajar Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi membuktikan bahwa:

1. Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif, artinya jika budaya organisasi semakin diperkuat maka perilaku kerja inovatif karyawan akan semakin sering mewujud.
2. Organisasi Pembelajar berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif. artinya jika organisasi pembelajar semakin diperkuat dan cepat maka perilaku kerja inovatif karyawan akan semakin sering mewujud.
3. Keterikatan Karyawan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif, artinya semakin lekat keterikatan karyawan atau semakin *engage* karyawan dengan pekerjaan dan organisasi maka perilaku kerja inovatif karyawan akan semakin sering mewujud.
4. Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan, artinya jika budaya organisasi semakin kuat maka keterikatan karyawan akan semakin lekat.

5. Organisasi Pembelajar berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan, artinya jika organisasi pembelajar semakin kuat maka keterikatan karyawan akan semakin lekat.
6. Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Keterikatan Karyawan, artinya jika budaya organisasi semakin diperkuat, maka secara tidak langsung perilaku kerja inovatif karyawan akan semakin sering mewujudkan, melalui keterikatan karyawan yang lekat.
7. Organisasi Pembelajar berpengaruh tidak langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Keterikatan Karyawan, artinya jika organisasi pembelajar semakin diperkuat, maka secara tidak langsung perilaku kerja inovatif karyawan akan semakin sering mewujudkan, melalui keterikatan karyawan yang lekat.

## H. Implikasi

**Implikasi manajerial** atas hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pembentukan variabel Perilaku kerja inovatif dalam penelitian ini dibentuk oleh indikator “melahirkan gagasan baru, menggalang upaya dalam mewujudkan gagasan, merealisasikan gagasan baru, dan mengaktualisasikan hasil/produk gagasan ke dalam praktik/proses/produk”. Indikator “Mengaktualisasikan hasil/produk gagasan ke dalam praktik/proses/produk” merupakan indikator yang memiliki nilai tinggi. Untuk itu selanjutnya pimpinan PT Metindo Erasakti memelihara dan meningkatkannya dengan cara memberi kesempatan kepada karyawan untuk untuk mengaktualisasikan disain/konsep produk yang dibuat sehingga lebih menarik dan memenuhi kebutuhan/harapan pelanggan; praktik kerja yang dikembangkan menjadi lebih efektif bagi diri karyawan; kreasi/cita rasa yang dituangkan dalam bentuk disain/konsep perencanaan yang dibuat karyawan; dan mengaktualisasikan gagasan-gagasan karyawan untuk diterapkan dalam unit kerja dan tim kerja karyawan.
2. Untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif di PT Metindo Erasakti, diperlukan budaya organisasi. Hal ini berarti jika budaya organisasi semakin kuat maka perilaku kerja inovatif karyawan akan semakin sering mewujudkan. Dari enam indikator budaya organisasi, terdapat dua indikator yang sudah kuat, yaitu indikator diakuisisi melalui belajar dan pengalaman dan indikator memberikan manfaat kepada organisasi. Untuk itu selanjutnya pimpinan PT Metindo Erasakti memelihara kedua indikator ini dengan cara terus menerus memperkuat keberadaan nilai-nilai, asumsi, keyakinan yang menjadi prinsip bekerja dilingkungan perusahaan yang merupakan hasil dari belajar dan pengalaman terbaik generasi sebelumnya yang sudah ditanamkan oleh pendiri dan perintis perusahaan. Praktik baik dalam bekerja yang mengutamakan interaksi dan pembinaan antar individu karyawan dan tim yang bersifat humanis; dan mengelola koordinasi dan resolusi konflik secara efektif dalam memelihara stabilitas organisasi.
3. Untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif di PT Metindo Erasakti, diperlukan organisasi pembelajar. Hal ini berarti jika organisasi pembelajar semakin kuat dan cepat maka perilaku kerja inovatif karyawan akan semakin sering mewujudkan. Dari enam indikator organisasi pembelajar, terdapat satu indikator yang sudah

kuat, yaitu memberdayakan hasil pembelajaran. Untuk itu selayaknya pimpinan PT Metindo Erasakti memelihara indikator ini dengan cara terus menerus mendukung karyawan yang tertantang untuk menghadapi risiko dalam mewujudkan gagasan; mengenali dan mengapresiasi karyawan yang melakukan tindakan inisiatif; dan memberi kewenangan kepada karyawan untuk mengelola sumberdaya yang diperlukan dalam pekerjaannya sehingga berdampak pada efektivitas dan efisiensi.

4. Untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan PT Metindo Erasakti diperlukan peningkatan keterikatan karyawan. Hal ini berarti jika keterikatan karyawan semakin kuat dan lekat maka perilaku kerja inovatif karyawan akan semakin sering mewujudkan. Dari tiga indikator keterikatan karyawan Indikator “Melekatkan perasaan baik pada pekerjaan dan organisasi” merupakan indikator yang memiliki nilai yang tinggi. Untuk itu selayaknya pimpinan PT Metindo Erasakti memelihara dan meningkatkan perasaan baik karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi dengan cara memberikan pembelajaran (*training*) dan pengembangan karyawan yang meningkatkan antusiasme, peran diri, efikasi diri karyawan, dan karyawan selalu terhubung dengan nilai dan tujuan perusahaan; menciptakan peluang yang sama kepada karyawan berkaitan dengan keberlanjutan karirnya; mengapresiasi karyawan yang antusias memberikan kontribusi yang relevan sesuai dengan posisi jabatannya; memberi kesempatan dan menghargai karyawan yang berkontribusi nyata dalam memajukan perusahaan.
5. Berdasarkan temuan maka selayaknya pimpinan PT Metindo Erasakti mengutamakan peningkatan perilaku kerja inovatif dilakukan secara tidak langsung melalui penguatan keterikatan karyawan, karena pengaruh tidak langsung keterikatan karyawan lebih besar dari pengaruh langsung budaya organisasi dan organisasi pembelajar terhadap perilaku kerja inovatif.
6. Berdasarkan urutan prioritas, upaya peningkatan perilaku kerja inovatif secara tidak langsung melalui perantara (mediator) keterikatan karyawan dilakukan pada penguatan budaya organisasi terlebih dahulu baru kemudian pada organisasi pembelajar; hal ini karena besaran pengaruh tidak langsung Keterikatan Karyawan lebih besar saat memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dengan Perilaku Kerja Inovatif dibanding memediasi hubungan antara Organisasi Pembelajar dengan Perilaku Kerja Inovatif pada perusahaan manufaktur PT Metindo Erasakti.
7. Perilaku kerja inovatif di PT Metindo Erasakti mencapai tingkat kesesuaian 73%; agar maksimal maka pimpinan dan manajemen PT Metindo Erasakti melakukan pengembangan instrumen penilaian kinerja yang memasukkan kriteria “perilaku dan hasil inovasi karyawan, serta perilaku kerja inovatif” ke dalam indikator kunci kinerja (*Key Performance Indicator, KPI*); dan melakukan upaya khusus terkait organisasi pembelajar dengan cara membangun koneksi sistem dan memfasilitasi belajar secara kolaboratif agar Organisasi Pembelajar dapat menjadi *driver* yang efektif dalam pembentukan Perilaku Kerja Inovatif.

**Implikasi teori** dari hasil penelitian ini utamanya ada 4 (empat), yakni **pertama**, keterikatan karyawan memiliki pengaruh yang paling kuat dalam membentuk perilaku kerja inovatif, berikutnya berturut-turut budaya organisasi dan

organisasi pembelajar. **Kedua**, budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat dalam membentuk keterikatan karyawan, baru kemudian organisasi pembelajar. **Ketiga**, keterikatan karyawan mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dan memediasi hubungan antara organisasi pembelajar terhadap perilaku kerja inovatif. Adapun yang **keempat**, adalah **saran untuk penelitian berikutnya** yakni:

1. Dalam proses pengambilan data sebaiknya secara penuh dilaksanakan secara langsung, responden didampingi untuk menghindari terjadinya *bias response* yang dapat memberikan jawaban-jawaban *misleading* dari responden.
2. Hasil penelitian diperoleh pengaruh Organisasi Pembelajar terhadap Perilaku Kerja Inovatif baik secara langsung maupun tidak langsung memiliki nilai pengaruh yang paling kecil dibanding variabel Budaya Organisasi dan variabel Keterikatan Karyawan. Untuk itu perlu dilakukan penelitian lanjutan perihal pengaruh Organisasi Pembelajar terhadap Perilaku Kerja Inovatif agar mampu menjadi *driver* yang signifikan dalam pembentukan Perilaku Kerja Inovatif.
3. Perlu dilakukan penelitian lanjutan perihal pengaruh Budaya Organisasi, Organisasi Pembelajar dan Keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan pada sektor yang berbeda dan skala yang lebih luas.
4. Perlu penyempurnaan indikator (4) perilaku kerja inovatif yakni “Mengaktualisasikan hasil atau produk gagasan ke dalam praktik/proses/produk”, dimana semestinya dapat diidentifikasi inovasi pada praktik, inovasi pada proses, dan inovasi pada produk secara terpisah.
5. Perlu studi lebih lanjut yang menguji perbedaan pembentukan perilaku kerja inovatif pada perusahaan domestik dan multinasional; atau perbedaan pada perusahaan yang menghasilkan produk untuk dipasarkan langsung kepada konsumen dibandingkan dengan perusahaan yang menghasilkan produk untuk memenuhi pesanan dari perusahaan lain.
6. Penelitian perilaku kerja inovatif ini merupakan tahap awal dengan mempertimbangkan variabel eksogen budaya organisasi, organisasi pembelajar, dan keterikatan karyawan di Indonesia. Pada penelitian selanjutnya diperlukan penambahan variabel relevan lainnya pada mekanisme organisasi, mekanisme kelompok, karakteristik individu, dan mekanisme individu sebagaimana *grand theory* perilaku organisasi.
7. Perbedaan pembentukan perilaku kerja inovatif dapat terjadi karena perbedaan tingkat pendidikan, usia, lamanya bekerja, pengalaman, dan aspek individu karyawan lainnya. Penelitian lanjutan diperlukan untuk mempertimbangkan aspek individu (karakteristik demografi) karyawan sehingga perilaku kerja inovatif dapat lebih dipahami secara komprehensif.

**Implikasi untuk Pengambil Kebijakan.** Berdasarkan keputusan terbaru dari Menteri Ketenagakerjaan, yakni Keputusan Menteri Ketenagakerjaan RI Nomor 149 Tahun 2020 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Jasa Profesional, Ilmiah, dan Teknis Golongan Pokok Aktivitas Kantor Pusat dan Konsultasi Manajemen Bidang Manajemen Sumberdaya Manusia dan Keputusan Menteri Ketenagakerjaan RI Nomor 297 Tahun 2020 tentang Penetapan Jenjang Kualifikasi Nasional Indonesia Bidang Manajemen Sumber



Daya Manusia, kedua keputusan dimaksud belum memasukkan perilaku kerja inovatif ke dalam daftar unit kompetensi.

Mengingat pentingnya perilaku kerja inovatif karyawan untuk penciptaan inovasi dan peningkatan daya saing bangsa, maka disarankan kepada Kementerian Tenaga Kerja untuk mempertimbangkan penambahan dua unit kompetensi, yakni (1) “Memfasilitasi Pengelolaan Perilaku Kerja Inovatif” dan (2) “Mengelola Proses Implementasi Budaya Inovasi” ke dalam Daftar Unit Kompetensi sehingga pimpinan dan manajer SDM dapat secara operasional menerapkan dan mewujudkan perilaku kerja inovatif di perusahaan secara terstruktur dan terencana agar inovasi banyak tercipta.

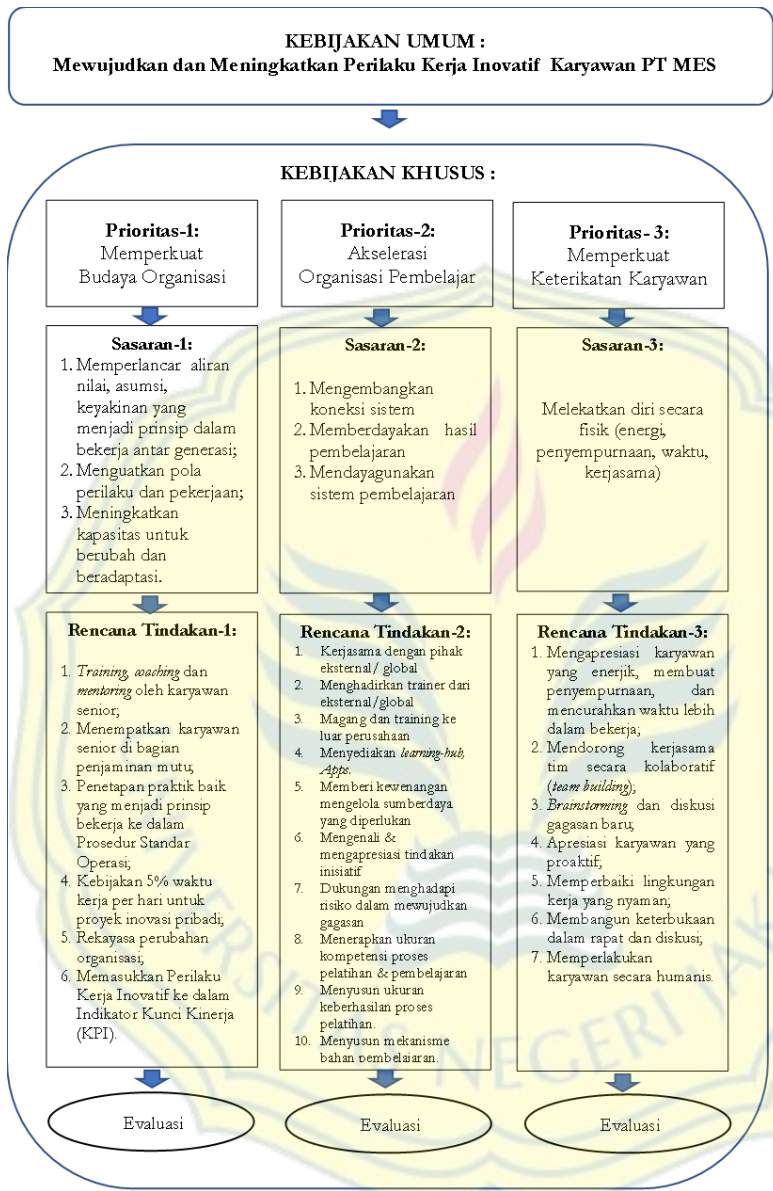
## I. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajar terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Keterikatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi dan implikasi manajerial sebagaimana telah dibahas, maka dapat dituliskan sejumlah rekomendasi berikut ini:

1. Agar Perilaku Kerja Inovatif sering mewujudkan, maka disarankan kepada pimpinan PT Metindo Erasakti untuk **“Merealisasikan gagasan baru”** yang diusulkan karyawan dengan cara melibatkan pengaruh yang lebih kuat dari pimpinan dan partisipasi rekan kerja. Keterlibatan pimpinan dan partisipasi rekan kerja dalam bentuk kegiatan yang dikerjakan secara kolaboratif dalam tim terutama pada saat persiapan “mengaktualisasikan gagasan baru ke dalam praktik/proses/produk”. Bentuk lain dukungan pimpinan adalah berupa **opsi pendanaan** untuk proyek inovasi karyawannya, menambahkan **event kompetisi** inovasi (selain Konvensi QC) semisal *event hackaton*, dan menyediakan **“forum sosial”** dimana karyawan dipermudah untuk membangun idenya dengan melibatkan kolega dari departemen manapun. Selain itu, pimpinan dan manajemen PT Metindo Erasakti dapat membuat kebijakan berupa: (a) penetapan “alokasi waktu sekitar 5% dari jam kerja harian” yang dapat digunakan karyawan untuk proyek inovasi pribadi yang mereka butuhkan dan (b) memasukkan Perilaku Kerja Inovatif ke dalam KPI.
2. Untuk mewujudkan Perilaku Kerja Inovatif dapat dilakukan melalui penguatan Budaya Organisasi. Budaya Organisasi berupa **“Dialirkan dari satu generasi ke generasi berikutnya”** masih direspon rendah oleh karyawan. Dalam hal ini pengaliran **nilai-nilai** yang dianut dalam bekerja dan **praktik baik** yang diperoleh karyawan senior berdasarkan pengalamannya dalam bekerja kepada generasi berikutnya direspon rendah oleh karyawan. Untuk itu disarankan kepada pimpinan dan manajemen PT Metindo Erasakti meningkatkan **keterlibatan karyawan senior** dalam mengalirkan nilai-nilai, asumsi, dan keyakinan yang menjadi prinsip dalam bekerja yakni *customer satisfaction*, *effective teamwork*, *continuous improvement*, dan *innovation* kepada karyawan lainnya. Bentuk aktivitas yang dilakukan dapat **berupa training, coaching, dan mentoring** sehingga *tacit knowledge* karyawan senior dapat dieksternalisasi dan dituangkan menjadi *explicit knowledge* sehingga teralirkan kepada generasi berikutnya. Bentuk lain adalah menempatkan karyawan senior di bagian penjaminan mutu (*quality assurance*) sehingga akumulasi pengetahuan yang dimilikinya dapat didokumentasikan dalam prosedur standar operasional dan dilaksanakan pada pekerjaan sehari-hari.

3. Organisasi Pembelajar signifikansi pengaruhnya tidak sebesar Budaya Organisasi dan Keterikatan Karyawan terhadap peningkatan Perilaku Kerja inovatif. Karyawan merespon rendah terkait **“Pengembangan koneksi sistem”**. Agar Organisasi Pembelajar juga dapat menjadi *driver* untuk meningkatkan Perilaku Kerja Inovatif maka disarankan kepada pimpinan dan manajemen PT Metindo Erasakti agar meningkatkan **kerjasama** dengan pihak-pihak luar organisasi sehingga proses belajar di dalam perusahaan dapat dipadukan dengan peristiwa dan pengalaman yang terjadi di luar perusahaan baik lokal, regional, maupun global. Kerjasama dalam bentuk menghadirkan *trainer* dari luar perusahaan, magang atau *training* ke luar perusahaan. Adopsi teknologi pembelajaran yang lebih maju dari luar perusahaan juga dapat dilakukan yakni dengan menyediakan *learning-hub*, *Apps*, atau lainnya sehingga karyawan bisa memilih dan mencari sendiri kursus atau pengetahuan yang dibutuhkannya.
4. Untuk mewujudkan Perilaku kerja inovatif dapat dilakukan melalui penguatan Keterikatan karyawan. Karyawan merespon rendah perihal **“Melekatkan dirinya secara fisik”** pada pekerjaan dan organisasinya. Dengan demikian disarankan kepada pimpinan dan manajemen PT Metindo Erasakti agar **mengapresiasi** karyawan yang bersedia meluangkan **waktunya** untuk membantu rekan sejawat yang memerlukan alternatif solusi; memberi kesempatan dan penghargaan kepada karyawan yang **proaktif** memikirkan dan menyampaikan gagasan-gagasan baru berupa langkah terobosan yang perlu dilakukan perusahaan; dan mengapresiasi karyawan yang mencurahkan **energi** lebih saat mengerjakan tugas yang menantang hingga tak terasa berada di tempat kerja melebihi jam kerja. Manajemen PT Metindo Erasakti selayaknya meningkatkan lingkungan dan suasana kerja yang **kondusif** penuh keterbukaan, melepas sekat pembatas senioritas, dan memperlakukan karyawan secara humanis agar karyawan lebih terikat secara fisik dengan pekerjaan/organisasi sehingga rela melakukan upaya lebih dari cara yang biasa dan tertantang terhadap tugas yang diberikan.
5. *Novelty* pada penelitian ini menemukan “Model Pembentuk dan Model Strategi Peningkatan Perilaku Kerja Inovatif melalui Budaya Organisasi, Organisasi Pembelajar, dan Keterikatan Karyawan”. Agar perilaku kerja inovatif karyawan sering mewujud, berikut ini adalah "Model Strategi Peningkatan Perilaku Kerja Inovatif melalui Budaya Organisasi, Organisasi Pembelajar, dan Keterikatan Karyawan" yang dapat diterapkan di PT Metindo Erasakti (PT MES) sebagaimana disajikan di bawah.

*Memartabatkan Bangsa*



Model Strategi Peningkatan Perilaku Kerja Inovatif melalui Budaya Organisasi, Organisasi Pembelajaran, dan Keterikatan Karyawan

6. Secara keseluruhan, untuk mewujudkan perilaku kerja inovatif di PT Metindo Erasakti disarankan kepada manajemen untuk mempertimbangkan faktor budaya organisasi, organisasi pembelajar, dan keterikatan karyawan dalam pengambilan keputusannya. Hal paling mendasar yang perlu diciptakan (*necessary condition*) oleh pimpinan dan manajemen PT Metindo Erasakti adalah terciptanya “rasa aman, bebas dari rasa takut” bagi seluruh karyawannya. Perubahan manajemen (*change management*) yang sedang dilakukan saat ini diupayakan untuk mampu bertransformasi menjadi “**organisasi yang memberikan keleluasaan dan keberanian kepada karyawannya untuk berkreasi dan berani mengambil risiko tanpa rasa takut**” dengan cara, **pertama**, terbuka terhadap gagasan-gagasan baru, tantangan baru, pemikiran kritis, perbedaan pendapat, dan terbuka terhadap kritikan; **kedua**, menciptakan

situasi bahwa “suara” karyawan didengar, hubungan interpersonal saling respek, dan tanpa intimidasi; **ketiga**, keterlibatan karyawan dimaksimalkan baik secara individu maupun kolaboratif, menerima kegagalan kecil atau penyimpangan sesaat sebagai proses pembelajaran berkelanjutan yang akan menciptakan inovasi radikal di kemudian hari; **keempat**, memperjelas tujuan, akuntabilitas, dan redefinisi kepemimpinan yang mendukung perilaku kerja inovatif misalnya *innovative leader* atau *agile leader*; **kelima**, memperkuat budaya inovasi yang lebih fokus pada tataran asumsi dibanding artefak. Artefak yang muncul dipermukaan berupa *event* kompetisi inovasi, konvensi QC, ruang kerja, slogan, gambar-gambar di dinding diimbangi dengan penguatan di level asumsi. Penguatan di level asumsi yakni “**berinovasi setiap hari** (*everyday innovation*)” dengan cara karyawan diminta untuk mendedikasikan sebagian kecil waktunya setiap hari untuk proyek inovasi pribadi perihal apapun yang menarik bagi mereka; **keenam**, menyiapkan “**sistem pengelolaan inovasi**”, baik melalui apresiasi inovasi maupun pengembangan instrumen penilaian kinerja yang memasukkan kriteria “perilaku dan hasil inovasi karyawan, serta perilaku kerja inovatif” ke dalam indikator kunci kinerja (*Key Performance Indicator, KPI*).

Karyawan yang merasa terbebas dari rasa takut atau karyawan merasa aman secara psikologis akan *engage* dengan pekerjaan dan organisasi akan mampu mengeluarkan gagasan-gagasan baru, proaktif, pemikiran kreatif, kritis, dan inovatif. Ditunjang dengan organisasi pembelajar yang kuat melalui proses belajar kolaboratif maka perilaku inovatif akan mewujudkan, inovasi akan tercipta, produktivitas akan meningkat, dan keberlanjutan (*sustainability*) perusahaan akan terjaga.



Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa

## KATA PENGANTAR

*Ahamdulillahi Rabbil 'alamin*, puji syukur ke hadirat Allah *subhanahu wa ta'ala* atas rahmat, karunia, hikmah, petunjuk, dan ridanya, peneliti dapat menyelesaikan seluruh proses penyusunan disertasi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajaran terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Keterikatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi” sebagai pemenuhan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Doktor pada Program Doktor, Program Studi Ilmu Manajemen, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Penulis menyadari bahwa dimungkinkan masih terdapat kekurangan dalam disertasi ini. Oleh karena itu, penulis berterima kasih atas saran, pertimbangan, masukan, koreksi, dan kritikan yang membangun dari para pembaca.

Dengan selesainya disertasi ini, penulis berharap penelitian ini dapat memberi kontribusi positif bagi pengembangan teoretis di dunia akademik dan pengembangan manajerial di dunia praktis. Temuan dan rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat diimplementasikan dan menjadi panduan yang berguna bagi penentu kebijakan, praktisi, pengambil keputusan, akademisi, dan peneliti yang tertarik dalam bidang manajemen SDM.

Jakarta, 10 Februari 2022

Rianti Setyawasih  
NIM 7647140405

## UCAPAN TERIMA KASIH

*Ahamdulillahi Rabbil 'alamin*, puji syukur ke hadirat Allah *subhanahu wa ta'ala* atas rahmat, karunia, hikmah, petunjuk, dan ridanya, peneliti dapat menyelesaikan seluruh proses penyusunan disertasi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajaran terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Keterikatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi” sebagai pemenuhan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Doktor pada Program Doktor, Program Studi Ilmu Manajemen, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Yth. Prof. Dr. Komarudin, M.Si., selaku Rektor, Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M. Bus., selaku Direktur Program Pascasarjana, dan Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si., selaku Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen-MSDM, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Yth. Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd. selaku Promotor awal, yang telah membimbing sejak pembuatan proposal sampai bimbingan terakhir sebelum purna tugas, arahan dan bimbingan selanjutnya diemban oleh Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si., selaku Promotor. Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Yth. Bapak Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D., selaku Co-Promotor.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Yth. Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M. Bus., selaku Ketua Dewan Penguji; Prof. Dr. Wardani Rahayu; Prof, Dr. Siti Nurjanah, M.Si.; Dr. Ari Saptono, M.Pd.; dan Dr. Indra Pahala, M.Si. selaku penguji; serta Prof. Dr. R. Andi Sularso, M.S.M. selaku penguji luar.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Yth. Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc. selaku pakar uji instrumen dan Dr. Drs. Tatar Bonar Sinaga, M.Si., selaku penelaah luar.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Yth. Bpk. Wawan Risdianto selaku General Manager Human Resources Management PT Metindo Erasakti yang telah memberi izin penelitian di perusahaan ini.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Para Guru Besar dan seluruh Dosen pada Program Doktor, Program Studi Ilmu Manajemen-MSDM, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta yang telah

memberikan ilmu dan pengalaman yang berharga. Demikian pula, ucapan terima kasih yang tulus kepada tenaga kependidikan yang telah membantu kelancaran proses selama studi.

Terima kasih yang tulus disampaikan kepada rekan-rekan mahasiswa sebagai pendamping diskusi dan belajar, serta pembangkit motivasi pada masa-masa kritis, terutama Bpk. Haris Budiyo, Ibu Gustiarti Leila, dan Ibu Mutmainah terima kasih atas dukungan dan motivasinya yang luar biasa.

Ucapan terima kasih tak terhingga dan permohonan maaf yang sebesar-besarnya kepada suami tercinta Edy Priyono, dan anak-anak tersayang Muhammad Edrian Ekaputra dan Dyanti Rizkika Andani yang sangat memaklumi atas berkurangnya waktu dan perhatian untuk kalian.

Jakarta, 10 Februari 2022

Rianti Setyawasih  
NIM 7647140405

*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*

## ACKNOWLEDGEMENT

*Alhamdulillah* rabbil 'alamin, thanks to Allah subhanahu wa ta'ala for all His endowments that the writer has completed this dissertation as fulfillment of a partial the requirements for doctoral program at Management Study Program, Universitas Negeri Jakarta. The writer also wishes to acknowledge special indebtedness to Prof. Dr. Komarudin, M.Si., as the Rector, Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M. Bus., as Director of the Postgraduate Program, Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si., as the Head of Study Program IM-MSDM.

I would like to acknowledge and express my deepest appreciation to Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd. as an early Promoter until pension, his honourable work forwardly assigned and attached to Prof. Dr. Hamidah, M.Si., and Agung Dharmawan Buchdadi, S.T., M.M., Ph.D. as Co-Promoter, for your kindness and patient to provide guidance, suggestions, motivation, and advice in helping me to complete this dissertation.

I would like to express my sincere gratitude to Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M. Bus. as the Chair of the Examination Committee; Prof. Dr. Wardani Rahayu; Prof. Dr. Siti Nurjanah, M.Si.; Dr. Ari Saptono, M.Pd.; Dr. Indra Pahala, M.Si. as honourable examiners; Prof. Dr. R. Andi Sularso, M.S.M. as an external examiner.

I would like to express my sincere gratitude to Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc. as an expert examiner; and Dr. Drs. Tatar Bonar Silitonga, M.Si. as an external reviewer.

I would like to express my sincere gratitude to Mr. Wawan Risdianto as the General Manager of Human Resources Management at PT Metindo Erasakti for granting permission to conduct research in the company.

A great appreciation to all lecturers at Doctoral Program, Management Study Program, Universitas Negeri Jakarta for teaching precious knowledge and experience. Likewise, sincere thanks to the educational staff for administering assistance during the study.



*A great appreciation to all fellow students as discussion partners and motivators during critical times, especially Mr. Haris Budiyo, Mrs. Gustiarti Leila, and Mrs. Mutmainah for their extraordinary support and motivation.*

*Infinite thanks and apologies to my beloved husband Edy Priyono, and dear children Muhammad Edrian Ekaputra and Dyanti Rizkika Andani who are very understanding for the reduced time and attention for you.*

Jakarta, 10 Februari 2022

Rianti Setyawasih  
NIM 7647140405



*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

### SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Rianti Setyawasih  
NIM : 7647140405  
Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 25 Juni 1965  
Program : Magister/Doktor\*  
Program Studi : Ilmu Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa tesis/disertasi\* dengan judul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ORGANISASI PEMBELAJAR  
TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF MELALUI KETERIKATAN  
KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PERUSAHAAN  
MANUFAKTUR PT MES**

merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, Februari 2022

Yang menyatakan,



Rianti Setyawasih

NIM 7647140405

Mencerdaskan  
Memartabatkan Bangsa

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	i
ABSTRAK.....	iii
RINGKASAN.....	v
KATA PENGANTAR .....	xxv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	xxvi
ACKNOWLEDGEMENT .....	xxviii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH .....	xxx
DAFTAR ISI .....	xxxii
DAFTAR TABEL.....	xxxiii
DAFTAR GAMBAR .....	xxxvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xxxviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Pembatasan Penelitian .....	19
1.3 Pertanyaan Penelitian dan Rumusan Masalah.....	21
1.4 Tujuan Penelitian .....	21
1.5 <i>State of The Art</i> .....	23
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	29
2.1 Kajian Teori.....	29
A. Teori Perilaku Terencana ( <i>Theory of Planned Behavior</i> ) .....	30
B. Teori Motivasi.....	31
C. Teori Perilaku Organisasi.....	32
2.2 Penelitian yang Relevan .....	87
2.3 Kerangka Teoretik .....	99
2.4 Hipotesis Penelitian .....	111
BAB III METODE PENELITIAN.....	112

<b>3.1 Jenis Penelitian.....</b>	<b>112</b>
<b>3.2 Waktu dan Tempat Penelitian.....</b>	<b>112</b>
<b>3.3 Desain Penelitian.....</b>	<b>112</b>
<b>3.4 Populasi dan Sampel.....</b>	<b>114</b>
<b>3.5 Teknik Pengumpulan Sampel.....</b>	<b>116</b>
<b>3.6 Penyusunan Instrumen Penelitian.....</b>	<b>116</b>
<b>3.7 Teknik Analisis Data.....</b>	<b>128</b>
<b>3.8 Hipotesis Statistik.....</b>	<b>135</b>
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>138</b>
<b>4.1 Hasil Penelitian.....</b>	<b>138</b>
<b>4.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....</b>	<b>201</b>
<b>4.3 Keterbatasan Penelitian .....</b>	<b>239</b>
<b>BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI.....</b>	<b>241</b>
<b>5.1 Simpulan .....</b>	<b>241</b>
<b>5.2 Implikasi .....</b>	<b>242</b>
<b>5.3 Rekomendasi .....</b>	<b>246</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>251</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>259</b>

*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Peringkat Indonesia Berdasarkan Indeks Daya Saing Global .....	2
Tabel 1. 2 Peringkat Indonesia berdasarkan Indeks Inovasi Global (2018-2021)...	2
Tabel 1. 3 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	25
Tabel 2. 1 Indikator Perilaku Kerja Inovatif berdasarkan Janssen (2000) .....	42
Tabel 2. 2 Indikator Perilaku Kerja Inovatif Prieto dan Santana (2014).....	43
Tabel 2. 3 Perumusan Indikator dan Perbandingan dengan Peneliti Lain untuk Variabel <i>Innovative Work Behavior</i> .....	44
Tabel 2. 4 Indikator-indikator Variabel Perilaku Kerja Inovatif.....	45
Tabel 2. 5 Tujuh Karakteristik Membentuk Esensi Budaya Organisasi.....	49
Tabel 2. 6 Karakteristik yang Berkaitan dengan Sebuah Budaya .....	52
Tabel 2. 7 Kerangka Perbedaan Nilai pada Tipe Budaya.....	54
Tabel 2. 8 Budaya untuk Membentuk Karyawan yang <i>Engaged</i> .....	55
Tabel 2. 9 Tujuh Penggerak Membentuk Respek Karyawan .....	56
Tabel 2. 10 Perumusan Indikator dan Perbandingan dengan Peneliti Lain untuk Variabel Budaya Organisasi .....	57
Tabel 2. 11 Indikator-indikator Variabel Budaya Organisasi.....	58
Tabel 2. 12 Perbandingan Organisasi Tradisional dan Organisasi Pembelajar.....	64
Tabel 2. 13 Perspektif Pembelajaran .....	65
Tabel 2. 14 Kondisi Aktual Organisasi Pembelajar pada Tingkatan Organisasi dan Individu menurut Moilanen (2005) .....	67
Tabel 2. 15 Model Watkins dan Marsick (1997) tentang Tujuh Dimensi Organisasi Pembelajar .....	73
Tabel 2. 16 Indikator-indikator Organisasi Pembelajar.....	74
Tabel 2. 17 Energi Psikis <i>Employee Engagement</i> .....	79
Tabel 2. 18 Energi Perilaku <i>Employee Engagement</i> .....	80
Tabel 2. 19 Model Shuck et al. (2017) tentang Pengukuran (Skala) <i>Employee Engagement</i> .....	86
Tabel 2. 20 Indikator-indikator Keterikatan Karyawan.....	87
Tabel 3. 1 Populasi dan Sampel Penelitian.....	116
Tabel 3. 2 Kisi-kisi Instrumen Perilaku Kerja Inovatif .....	118

Tabel 3. 3 Kisi-kisi Instrumen Budaya Organisasi .....	121
Tabel 3. 4 Kisi-kisi Instrumen Organisasi Pembelajar.....	124
Tabel 3. 5 Kisi-kisi Instrumen Keterikatan Karyawan ( <i>Employee Engagement</i> )	126
Tabel 3. 6 Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Model Persamaan Struktural.....	133
Tabel 4. 1 Komposisi Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	140
Tabel 4. 2 Komposisi Responden berdasarkan Usia.....	141
Tabel 4. 3 Komposisi Responden berdasarkan Jabatan .....	142
Tabel 4. 4 Komposisi Responden berdasarkan Departemen.....	143
Tabel 4. 5 Komposisi Responden berdasarkan Lama Bekerja.....	144
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas Variabel Perilaku Kerja Inovatif (Y) .....	146
Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Perilaku Kerja Inovatif....	147
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X1) .....	148
Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi.....	149
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas Variabel Organisasi Pembelajar (X2) .....	150
Tabel 4. 11 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Organisasi Pembelajar...	151
Tabel 4. 12 Hasil Uji Validitas Variabel Keterikatan Karyawan (X4) .....	152
Tabel 4. 13 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Keterikatan Karyawan...	154
Tabel 4. 14 Reliabilitas Instrumen Seluruh Variabel Penelitian .....	154
Tabel 4. 15 Statistik Deskriptif Variabel Perilaku Kerja Inovatif.....	155
Tabel 4. 16 Rerata Skor Indikator dan Butir Perilaku Kerja Inovatif .....	156
Tabel 4. 17 Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X1).....	158
Tabel 4. 18 Rerata Skor Indikator Budaya Organisasi (X1) .....	160
Tabel 4. 19 Statistik Deskriptif Variabel Organisasi Pembelajar (X2) .....	162
Tabel 4. 20 Rerata Skor Indikator Organisasi Pembelajar (X2) .....	164
Tabel 4. 21 Statistik Deskriptif Variabel Keterikatan Karyawan (X3) .....	166
Tabel 4. 22 Rerata Skor Indikator Keterikatan Karyawan (X3) .....	167
Tabel 4. 23 Hasil Uji Normalitas Data.....	170
Tabel 4. 24 Rangkuman Hasil Uji Linearitas Budaya Organisasi (X1), Organisasi Pembelajar (X2), Keterikatan Karyawan (X3), dan Perilaku Kerja Inovatif (Y) .....	172
Tabel 4. 25 Hasil Uji Outlier.....	173

Tabel 4. 26 Hasil Uji Outliers Menggunakan Jarak Mahalanobis (Mahalanobis' Distance).....	173
Tabel 4. 27 Matriks Kovarians Standardized Residual untuk Evaluasi Atas Nilai Residual .....	175
Tabel 4. 28 Hasil Uji Validitas Konvergen CFA Perilaku Kerja Inovatif (Y) ....	176
Tabel 4. 29 Hasil Uji Validitas Konvergen CFA Budaya Organisasi (X1).....	177
Tabel 4. 30 Hasil Uji Validitas Konvergen CFA Organisasi Pembelajar (X2)...	178
Tabel 4. 31 Hasil Uji Validitas Konvergen CFA Keterikatan Karyawan (X3)...	179
Tabel 4. 32 Nilai AVE dan Akar AVE Konstruk Perilaku Kerja Inovatif, Budaya Organisasi, Organisasi Pembelajar, dan Keterikatan Karyawan .....	180
Tabel 4. 33 Hasil Uji Validitas Diskriminan dengan Membandingkan Nilai Akar AVE dan Korelasi antar Konstruk (Variabel) .....	181
Tabel 4. 34 Hasil Uji Reliabilitas menggunakan Composite Reliability (CR)....	182
Tabel 4. 35 Hasil Indeks Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori Full Model Persamaan Struktural.....	184
Tabel 4. 36 <i>Regression Weight Full Model</i> Persamaan Struktural .....	185
Tabel 4. 37 Ringkasan Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (Secara Parsial).....	188
Tabel 4. 38 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....	192
Tabel 4. 39 Hasil Uji Kausalitas Variabel Penelitian untuk Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total.....	192
Tabel 4. 40 Adaptasi Praktik Kerja dan Budaya Organisasi di PT Metindo Erasakti melalui Sertifikasi Internasional.....	202

*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kiat Perusahaan dalam Mengelola Inovasi Karyawan.....	12
Gambar 1. 2 Motif Perusahaan dalam Penyelenggaraan Inovasi Karyawan .....	13
Gambar 1. 3 Identifikasi Permasalahan pada Perilaku Inovatif Karyawan .....	19
Gambar 2. 1 <i>The Theories of Reasoned Action and Planned Behavior</i> (Ajzen et al., 2005) .....	31
Gambar 2. 2 Kerangka Perilaku Individu .....	32
Gambar 2. 3 <i>Integratif Model of Organizational Behavior</i> .....	33
Gambar 2. 4 Proses Pembentukan Perilaku Kerja Inovatif.....	39
Gambar 2. 5 Model Multi-level MSDM dan Perilaku Inovatif Karyawan .....	41
Gambar 2. 6 Proses Pembentukan Budaya Organisasi .....	49
Gambar 2. 7 Dampak Budaya terhadap Kinerja dan Kepuasan Karyawan .....	50
Gambar 2. 8 Model Budaya .....	52
Gambar 2. 9 Tiga Tingkatan Budaya (Modifikasi dari Schein, 1988; 2009).....	54
Gambar 2. 10 Karakteristik Organisasi Pembelajaran.....	63
Gambar 2. 11 <i>Diamond</i> Organisasi Pembelajaran.....	66
Gambar 2. 12 Model Sistem Organisasi Pembelajaran .....	69
Gambar 2. 13 Antecedent dan Outcome Organisasi Pembelajaran .....	70
Gambar 2. 14 Model <i>Employee Engagement</i> Versi IES .....	82
Gambar 2. 15 Model Stimulus dan Konsekuensi melalui <i>Employee Engagement</i>	83
Gambar 2. 16 Pemodelan Struktur di dalam <i>Employee Engagement</i> .....	84
Gambar 3. 1 Konstelasi Hubungan antara Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Organisasi Pembelajaran ( $X_2$ ), Keterikatan Karyawan ( $X_3$ ), dengan Perilaku Kerja Inovatif ( $Y$ ) .....	113
Gambar 4. 1 Item Produk Sparepart pada Mobil yang Diproduksi di PT Metindo Erasakti.....	139
Gambar 4. 2 Item Produk Sparepart pada Motor yang Diproduksi di PT Metindo Erasakti.....	139
Gambar 4. 3 Komposisi Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	140
Gambar 4. 4 Komposisi Responden berdasarkan Usia .....	141
Gambar 4. 5 Komposisi Responden berdasarkan Jabatan .....	142



Gambar 4. 6 Komposisi Responden berdasarkan Departemen .....	144
Gambar 4. 7 Komposisi Responden berdasarkan Lama Bekerja .....	145
Gambar 4. 8 Faktor Loading indikator pada konstruk Perilaku Kerja Inovatif (Y) .....	176
Gambar 4. 9 Faktor Loading indikator pada konstruk Budaya Organisasi (X1).	177
Gambar 4. 10 Faktor Loading Indikator Konstruk Organisasi Pembelajaran (X2)	178
Gambar 4. 11 Faktor Loading indikator konstruk Keterikatan Karyawan (X3) .	179
Gambar 4. 12 Gambar <i>Full Model</i> Persamaan Struktural .....	183
Gambar 4. 13 Faktor Loading dan Rerata Indikator Variabel Perilaku Kerja Inovatif (Y).....	196
Gambar 4. 14 Faktor Loading – Rerata Indikator Variabel Budaya Organisasi (X1).....	197
Gambar 4. 15 Faktor Loading – Rerata Indikator Variabel Organisasi Pembelajaran (X2).....	198
Gambar 4. 16 Faktor Loading – Rerata Indikator Variabel Keterikatan Karyawan (X3).....	200
Gambar 4. 17 Strategi, Relasi Bisnis, dan Sertifikasi Internasional yang Membentuk Budaya Organisasi, Organisasi Pembelajaran, Keterikatan Karyawan, dan Perilaku Kerja Inovatif di PT Metindo Erasakti.....	204
Gambar 5. 1 Model Strategi Peningkatan Perilaku Kerja Inovatif melalui Budaya Organisasi, Organisasi Pembelajaran, dan Keterikatan Karyawan .....	249

*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian untuk Uji Coba Instrumen .....	260
Lampiran 2. Laporan Hasil Uji Coba Instrumen.....	279
Lampiran 3. Instrumen Penelitian yang Digunakan untuk Penelitian .....	310
Lampiran 4. Data Hasil Penelitian .....	328
Lampiran 5. Deskripsi Hasil Penelitian .....	380
Lampiran 6. Uji Asumsi Model Persamaan Struktural .....	396
Lampiran 7. Uji Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas	405
Lampiran 8. Hasil Analisis Model Full Persamaan Struktural .....	413
Lampiran 9. Hasil Pengujian Hipotesis Signifikansi Koefisien Jalur .....	420
Lampiran 10. Administrasi Penelitian .....	428
Lampiran 11. Riwayat Hidup.....	432



*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*

