

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan yang mampu memelihara keberlanjutan (*sustainability*) dalam jangka panjang (*long-term survival*) umumnya mendudukkan inovasi sebagai input rekayasa pengembangan organisasi. Inovasi merupakan sumber dari kemampuan perusahaan untuk bertumbuh dan berdayasaing, sehingga kapasitas inovasi perusahaan menjadi menarik untuk dikaji baik oleh praktisi maupun akademisi.

Saat ini dunia dihadapkan pada situasi *disruptive innovation*, yakni inovasi yang mengganggu produk, layanan, atau proses yang secara radikal mengubah tatanan lama. Schumpeter menggunakan istilah "penghancuran kreatif" (*creative destruction*) untuk menggambarkan bagaimana kapitalisme membangun proses yang menghancurkan teknologi lama menggantikannya dengan yang baru dan lebih baik. Fakta menunjukkan bahwa delapan puluh persen eksekutif memperkirakan model bisnis mereka saat ini akan terganggu oleh inovasi dalam waktu dekat (Robbins et al., 2021). Sebenarnya Raymond Vernon telah mengungkapkan dalam Teori Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) yang pada intinya adalah perusahaan perlu melakukan inovasi untuk mencegah terjadinya fase penurunan (*decline*) dalam rangka menjaga keberlanjutannya perusahaan (Vernon, 1966). 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).

Kondisi dunia bisnis saat ini yang ditandai oleh *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, dan *ambiguity* (VUCA) ditambah dengan pandemi Covid-19 dapat mengganggu kelangsungan bisnis perusahaan, termasuk di Indonesia.

Indonesia saat ini dihadapkan pada **krisis inovasi**. Berdasarkan **Indeks Daya Saing Global (*Global Competitiveness Index, GCI*)** sebagaimana disajikan pada tabel di bawah, ranking Indonesia terus mengalami penurunan. Dari 12 pilar

pembentuk GCI, pada Tahun 2019 pilar **kapabilitas inovasi** (pilar ke-12) Indonesia memiliki **skor yang paling rendah** yakni 37,7 (dari skala 0-100).

Tabel 1. 1 Peringkat Indonesia Berdasarkan Indeks Daya Saing Global

Tahun	Peringkat/Total	Skor	Peningkatan/Penurunan	
			Rank	Skor
2017	41/138	63,5	-	-
2018	45/140	64,9	Turun	+1,4
2019	50/141	64,6	Turun	-0,3

Sumber: Global Competitiveness Index 2017-2019 (World Economic Forum)

Selanjutnya kapabilitas inovasi suatu negara dapat dilihat melalui **Indeks Inovasi Global (Global Innovations Index, GII)**, yakni indeks yang memberi peringkat ekonomi dunia berdasarkan kemampuan sebuah negara menurut kemampuan inovasinya, dengan 80 indikator pada 7 (tujuh) area yaitu: (1) kecanggihan pasar (*market sophistication*); (2) output pengetahuan dan teknologi; (3) infrastruktur; (4) output kreatif; (5) modal insani dan penelitian; (6) institusi; dan (7) kecanggihan bisnis. Penilaian peringkat juga dilakukan untuk input inovasi dan output inovasi. Tabel berikut ini menyajikan peringkat Indonesia berdasarkan Indeks Inovasi Global.

Tabel 1. 2 Peringkat Indonesia berdasarkan Indeks Inovasi Global (2018-2021)

Tahun	Peringkat GII	Input Inovasi	Output Inovasi
2021	87	87	84
2020	85	91	76
2019	85	87	78
2018	85	90	73

Sumber: Global Innovation Index (GII), WIPO (2020;2021)

Berdasarkan Indeks Inovasi Global (*Global Innovations Index, GII*), peringkat Indonesia dalam tiga tahun sebelumnya **stagnan** pada peringkat 85 dari 131 negara, bahkan tambah memburuk pada tahun 2021 yakni peringkat 87, sebagaimana disajikan pada tabel di bawah. 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 pembentuk 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.

Sebenarnya di Indonesia telah ada undang-undang yang mendorong kapabilitas inovasi, namun belum berdampak besar pada inovasi. Dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian disebutkan bahwa pembangunan sumber daya industri meliputi: (a) **pembangunan sumber daya manusia**; (b) pemanfaatan sumber daya alam; (c) pengembangan dan pemanfaatan teknologi industri; (d) pengembangan dan pemanfaatan kreativitas dan inovasi; dan (e) penyediaan sumber pembiayaan. Dalam konteks ini, pembangunan sumber daya manusia yang diarahkan untuk memanfaatkan **kreativitas dan inovasi** perlu dilakukan perusahaan.

Secara internasional, manajemen inovasi pada organisasi telah diatur International Organization for *Standardization* dengan menetapkan standar Sistem Manajemen Inovasi yaitu *ISO 56000 series (2020)* tentang *Innovation Management*, dalam hal ini sistem manajemen inovasi tetap harus kompatibel dengan standar manajemen ISO 9001 yang mengatur kaidah *Plan, Do, Check, Action* (PDCA).

Pada *ISO 56000:2020* terdapat 3 (tiga) hal penting berkaitan dengan kepentingan perusahaan mengembangkan perilaku kerja inovatif karyawan dan manajemen inovasi di lingkungan perusahaan, yaitu:

- a. *organizations implementing an innovation management system or performing innovation management assessments* (organisasi mengimplementasikan sistem manajemen inovasi atau menyelenggarakan manajemen pengkajian/penilaian inovasi);
- b. *organizations that need to improve their ability to effectively manage innovation activities* (organisasi perlu mengembangkan kemampuannya secara efektif mengelola aktivitas inovasinya); dan

c. *users, customers and other relevant interested parties (e.g. suppliers, partners, funding organizations, investors, universities and public authorities) seeking confidence in the innovation capabilities of an organization* (pihak pengguna, pelanggan, dan pihak lain yang terkait (pemasok, mitra, organisasi pendanaan, investor, universitas, dan lembaga otoritas publik) membantu kepentingan pengembangan kapabilitas inovasi pada organisasi).

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). Organisasi kemudian dapat menanggapi tantangan lebih cepat dan lebih baik dalam memanfaatkan produk dan peluang pasar baru (Bos-Nehles et al., 2017) yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja organisasi.

Inovasi tidak sekedar sesuatu yang baru karena dapat saja sesuatu yang baru (*inventions*) tidak digunakan dengan berbagai pertimbangan. Jadi inovasi adalah **sesuatu yang baru** berupa **produk, proses, atau layanan** yang berbeda dengan sebelumnya yang memberikan **nilai tambah** (*value creation*) bagi individu, kelompok, atau masyarakat dan **digunakan** oleh mereka. Masih banyak orang yang memandang inovasi sebagai sesuatu yang bersifat radikal yang membutuhkan investasi yang besar untuk menghasilkannya. Hal ini dapat saja benar tergantung pada tingkatan mana inovasi tersebut dilakukan. Menurut West dan Farr (1990) inovasi dapat terjadi pada tiga tingkatan, yakni individu, tim dan organisasi.

Kebanyakan pembahasan tentang inovasi adalah di level organisasi. Sementara itu, dipahami bahwa lahirnya inovasi diawali oleh ide, dan ide tersebut berasal dari individu; sehingga jika organisasi ingin berinovasi maka yang harus dikembangkan terlebih dahulu adalah inovasi di tingkat individu (Al-Omari et al., 2019; Scott & Bruce, 1994). Inovasi sebagian besar lahir dari karyawan biasa yang memiliki kreativitas dan pemikiran inovatif (Janssen 2000; Scott & Bruce 1994), mereka menguasai lapangan, mengetahui informasi

tentang tren di pasar, dinamika persaingan, peluang untuk perbaikan operasional, dan wawasan penting lainnya. Sebuah inovasi dimulai dengan adanya gagasan atau ide sebagaimana dinyatakan oleh King & Anderson (2002) bahwa ide diperlukan sebelum inovasi dapat terjadi. Oleh sebab itu, agar strategi inovasi di tingkat organisasi berhasil maka perilaku individu karyawan harus diselaraskan dengan strategi tersebut (Bos-Nehles et al., 2017) dan organisasi perlu mendorong individu karyawannya agar menjadi inovatif (Upasna, 2014; Botha & Steyn, 2020) dan karyawan harus mau terlibat dalam perilaku kerja yang inovatif. Perilaku kerja inovatif karyawan telah dianggap sebagai alasan utama mengapa beberapa organisasi bertahan dari turbulensi yang berasal dari lingkungan bisnis yang kompetitif (De Jong & Den Hartog, 2007, 2010).

Berdasarkan uraian di atas maka dipandang penting untuk **menyelidiki inovasi di tingkat individu** dengan melihat perilaku individu dimaksud yang umumnya dianggap sebagai perilaku kerja yang inovatif.

Perbincangan tentang perilaku kerja inovatif di tempat kerja tidak terlepas dari teori perilaku terencana, teori motivasi, dan teori perilaku organisasi. Berdasarkan **teori perilaku terencana** (*Theory of Planned Behavior*) yang diajukan Icek Ajzen, 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*). 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). Sementara itu, **teori motivasi** 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). Dalam teori motivasi kontemporer *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). Berdasarkan **teori perilaku organisasi**, pada *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 individual (*individual mechanism*) yang pada akhirnya akan berdampak pada hasil individu (*individual outcomes*). Hasil individu dapat berupa kinerja dan perilaku. **Patterson et al.** (2009) menjelaskan bahwa proses pembentukan perilaku kerja inovatif ditentukan oleh sumberdaya di dalam organisasi, faktor eksternal, dan faktor perkembangan.

Berdasarkan uraian di atas, tampak bahwa teori yang menjelaskan terbentuknya perilaku kerja inovatif **belum konvergen**, masih berpotensi akan bertambah tergantung dari sudut mana peneliti memandangnya.

Perilaku kerja inovatif secara khusus mulai diidentifikasi sejak Tahun 1980-an oleh Kanter (1988), kemudian West & Farr (1989), Scott & Bruce (1994), dan Janssen (2000). Perilaku kerja inovatif merupakan tindakan sukarela, yang menurut Janssen (2000) menunjukkan tindakan **diskresioner** yang seringkali tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal. Karena perilaku kerja inovatif merupakan tindakan diskresioner maka manajer memiliki tugas penting untuk memfasilitasi perilaku tersebut (Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez 2018; Bos-Nehles et al. 2017). Menurut Eskiler et al. (2016), Perilaku Kerja Inovatif adalah perilaku para karyawan yang bertujuan untuk merealisasikan inisiasi gagasan, proses, produk, atau prosedur yang berkaitan dengan pekerjaannya. Perilaku Kerja Inovatif juga merujuk pada pengerjaan tugas lebih dari sekedar rutinitas. Perilaku Kerja Inovatif adalah perilaku seluruh karyawan yang diarahkan untuk melahirkan, mengenalkan, dan mengaplikasikan gagasan, proses, produk atau prosedur baru yang relevan untuk diadopsi dan memberikan manfaat dalam sebuah peran, kelompok atau organisasi (De Spiegelaere et al., 2016). Perilaku Kerja Inovatif sebagai

perilaku individu yang disengaja untuk menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide baru dan berguna yang secara eksplisit dimaksudkan untuk memberi manfaat bagi individu, kelompok, atau organisasi. Output inovatif dapat berkisar dari perluasan dan pembaruan produk, layanan, prosedur, dan proses hingga evolusi metode produksi baru dan sistem manajemen (Bos-Nehles et al. 2017).

Sejumlah peneliti menyelidiki apa saja faktor yang memengaruhi pembentukan perilaku kerja inovatif. Al-Omari et al. (2019) mengidentifikasi faktor penentu yang mempromosikan perilaku kerja inovatif terkait dengan faktor kepemimpinan, faktor organisasi, dan faktor individu. Terkait dengan **faktor kepemimpinan**, karena Perilaku Kerja Inovatif telah diteorikan sebagai diskresioner, dan dengan kecenderungan terjadi ketika karyawan memiliki hubungan dengan atasan mereka, beberapa peneliti menghubungkan perilaku kerja inovatif dengan kepemimpinan *Leader-Member Exchange*, gaya kepemimpinan transaksional, *laissez-faire* dan kepemimpinan transformasional. Penelitian Scott & Bruce (1994) mengajukan variabel *leader role expectation*, *leader-member exchange*, *intuitive problem-solving style*, *career stage*, *systematic problem-solving style*, *support for innovation*, dan *resources supply*. Sementara itu variabel yang memengaruhi perilaku kerja inovatif yang digunakan Muchiri et al. (2020) adalah *leader-member exchange*, *transformational leadership*, dan *employee perceptions of fairness*. Jong & Hartog menggunakan variabel *leadership* sebagai variabel yang menentukan perilaku kerja inovatif (Jong & Hartog, 2003). Berdasarkan *Leader-Member Exchange*, karyawan yang masuk kelompok lingkaran “orang dalam” dari pemimpinnya memiliki kesempatan pengambilan keputusan yang substansial. Di bawah kepemimpinan transformasional, karyawan terdorong menggunakan pemikiran intelektualnya untuk berpikir di luar yang biasa sehingga meningkatkan kinerjanya melalui perilaku kerja inovatif. (Scott & Bruce, 1994; Choi et al., 2016; Muchiri et al., 2020; Al-Omari et al., 2019).

Faktor lain yang memengaruhi perilaku kerja inovatif adalah **faktor yang terkait dengan organisasi**, seperti iklim organisasi, *trust*, komunikasi, lingkungan kerja yang kondusif, dan praktik MSDM. Schneider et al.

menegaskan bahwa iklim organisasi dapat memengaruhi perilaku kerja karyawan (Schneider et al., 2000). Hasil penelitian Yasir & Majid menegaskan bahwa manajer SDM di perusahaan manufaktur harus melakukan upaya serius melalui praktik HI-HRM (*High Involvement HRM Practices*) untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi karyawan (*ability enhancing*), memotivasi (*motivation enhancing*), dan memberikan kesempatan (*opportunities enhancing*) kepada karyawan untuk melakukan upaya diskresi perilaku kerja inovatif melalui fleksibilitas fungsional (Yasir & Majid, 2020). Selain *leadership*, *individual attributes* dan *psychological climate for innovation* digunakan oleh Subramaniam (2012) sebagai variabel yang memengaruhi perilaku kerja inovatif. Dalam penelitiannya (Singh et al., 2021) menggunakan variabel praktik sumberdaya manusia (*human resource practices*) sebagai variabel yang memengaruhi perilaku kerja inovatif yang dimediasi oleh variabel kerja bermakna (*meaningful work*). Praktik sumberdaya manusia di sini meliputi penyusunan personalia (*staffing*), pelatihan, partisipasi, evaluasi berbasis kinerja, dan penghargaan. Hasil penelitian lain menegaskan bahwa kurangnya dukungan organisasi, kepemimpinan, birokrasi, ketersediaan sumber daya yang terbatas merupakan kendala terkait organisasi dalam membentuk perilaku kerja inovatif (Caniëls & Rietzschel, 2015).

Sedangkan **faktor terkait individu** yang membentuk perilaku kerja inovatif meliputi variabel sikap seperti keterlibatan kerja, komitmen organisasi; variabel kepribadian, seperti kepribadian proaktif; dan variabel kompetensi karyawan, seperti keterampilan dan kecerdasan emosional (Al-Omari et al., 2019). Mura et al. dalam penelitiannya membuktikan bahwa perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh faktor individu (yang direpresentasikan oleh *human capital*), faktor kelompok (yang direpresentasikan *social capital*), dan faktor organisasi (*organizational capital*), dimana pengaruh ketiga faktor dimaksud bekerja melalui variabel mediasi, yakni *knowledge sharing behavior* atau perilaku berbagi pengetahuan (Mura et al., 2012).

Sementara itu Stan De Spiegelaere et al. (2012) melakukan penelitian yang menghubungkan antara *learning organization* (organisasi pembelajar) dan *employee engagement* (keterikatan karyawan) dengan *innovative work behavior*



(perilaku kerja inovatif), hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa *learning opportunities* (peluang belajar) dapat memengaruhi baik secara langsung terhadap *innovative work behavior* (perilaku kerja inovatif), maupun secara tidak langsung melalui *work engagement* (keterikatan karyawan dalam bekerja).

Reis et al. (2015) menyelidiki variasi budaya organisasi yang dihubungkan dengan pembentukan *work engagement* (keterikatan karyawan dalam bekerja). Variasi budaya organisasi ini dibedakan berdasarkan hal yang dominan dan penting sehingga membentuk nilai, sikap, dan perilaku yang khas di sebuah organisasi, yakni *clan*, *adhocracy*, *hierarchy*, dan *market*. Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa budaya *clan* dan *adhocracy* secara positif berhubungan dengan *work engagement*. Budaya *adhocracy* memungkinkan timbulnya *learning organization* karena budaya ini merujuk pada kepentingan perlunya karyawan untuk berkreasi, karyawan diarahkan untuk mampu mengeksplorasi peluang-peluang baru (*learning process*) untuk melahirkan produk atau jasa inovatif (*innovative work behavior*). Sejumlah penelitian yang mendukung pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif telah dilakukan antara lain oleh Jankelova et al. (2021), Azeem et al. (2021), dan Khan et al. (2020). **Namun** hasil penelitian W. Li et al. (2017) **menyanggah** bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

Penelitian yang dilakukan Park et al. (2014) tentang hubungan antara *learning organization*, *work engagement* dan *innovative behavior* dengan menempatkan *work engagement* sebagai variabel *mediating* menunjukkan bahwa *learning organization* (organisasi pembelajar) memengaruhi secara tidak langsung (dimediasi oleh *employee engagement*) terhadap *employees' innovative work behaviors* (perilaku kerja inovatif karyawan). **Namun**, sejumlah penelitian yang dilakukan Hosseini & Shirazi (2021), Song et al. (2018), Nadeem et al. (2018), Hussein et al. (2016), dan Molodchik (2016), membuktikan bahwa Organisasi Pembelajar berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Perilaku Kinerja Inovatif hal ini **bertentangan dengan hasil** penelitian Park et al. (2014).

Dari berbagai kajian literatur, tampak bahwa meskipun minat penelitian berkembang dalam hal inovasi di tingkat perusahaan, namun ada **kelangkaan pengetahuan** tentang bagaimana inovasi dapat dipupuk di tingkat individu (Bos-Nehles et al., 2017). 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.

Berdasarkan gap penelitian (*research gap*) di atas, dengan demikian penelitian tentang perilaku kerja inovatif masih sangat dibutuhkan dan menarik untuk dikaji dan diteliti.

**Di Indonesia** kapasitas inovasi perusahaan belum banyak diteliti secara komprehensif berdasarkan fungsi manajerial, baik fungsi riset dan pengembangan, proses produksi, keuangan, sumber daya manusia, dan pemasaran; demikian pula berdasarkan aspek teknologi dan organisasi. Sementara itu berdasarkan perspektif keilmuan manajemen sumber daya manusia, sejumlah peneliti bersepakat bahwa **perilaku kerja inovatif** (*innovative work behavior*) dapat merepresentasikan kapasitas inovasi perusahaan.

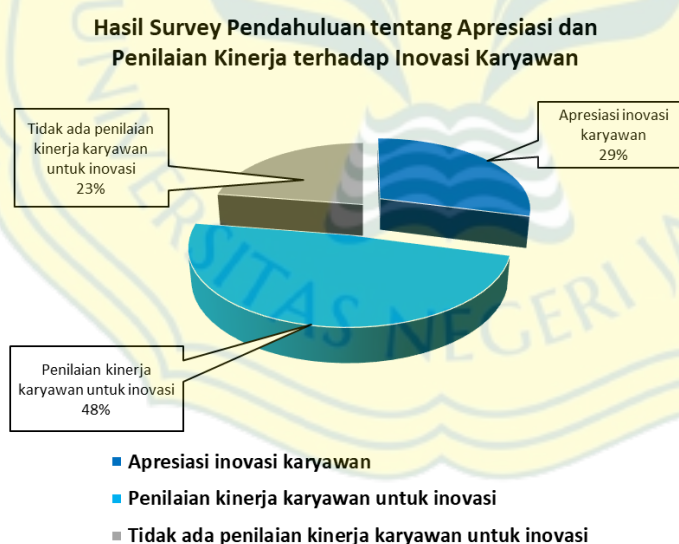
Untuk mengidentifikasi potensi permasalahan perilaku inovatif pada perusahaan (industri) manufaktur, peneliti melakukan FGD dan survei pendahuluan terhadap sejumlah 32 Manajer HR perusahaan manufaktur di Kota Bekasi, pada Tanggal 10 November 2020, yang hadir pada saat kegiatan “Sosialisasi Sertifikasi Bidang MSDM di Industri/Perusahaan di Kota Bekasi” yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. Hasil FGD berkaitan dengan perilaku inovatif pada perusahaan manufaktur di Kota Bekasi adalah sebagai berikut:

1. Perilaku kerja inovatif karyawan berupa perilaku yang sederhana dalam pengembangan tata cara kerja pada tugas rutin yang dilakukan oleh individu di tempat kerjanya, hingga perilaku inovatif yang menghasilkan produk baru;
2. Hasil-hasil perilaku kerja inovatif karyawan umumnya berupa prosedur kerja, metode kerja, proses produksi, dan bahkan produk baru;
3. Beberapa perusahaan manufaktur, secara periodik melakukan upaya untuk memotivasi karyawannya melalui apresiasi inovasi di lingkungan internal perusahaannya, melalui pembuatan proposal, presentasi, hingga dilanjutkan dengan penerapannya;
4. Beberapa perusahaan manufaktur, tidak melakukan apresiasi inovasi di lingkungan internal perusahaannya, namun gagasan dan perilaku kerja inovatif karyawan sebagaimana yang diarahkan perusahaan, menjadi bagian dari penilaian kinerja di lingkungan perusahaannya;
5. Beberapa perusahaan manufaktur, tidak melakukan apresiasi inovasi di lingkungan internal perusahaannya dan perilaku kerja inovatif tidak dimasukkan sebagai bagian dari penilaian kinerja di lingkungan perusahaannya;
6. Pada perusahaan yang menyelenggarakan apresiasi inovasi terhadap para karyawannya dilakukan terhadap staf dan/atau operator;
7. Pada perusahaan yang menyelenggarakan apresiasi inovasi terhadap para karyawannya dilakukan berdasarkan inisiatif internal perusahaan, penugasan dari *parent company*, dan diarahkan oleh perusahaan yang menjadi pelanggan produk; dan
8. Kriteria penilaian pada apresiasi inovasi terhadap karyawan bervariasi, umumnya berkaitan dengan upaya reduksi biaya (*cost reduction*), waktu pengerjaan (*timeliness*), mengurangi cacat produk (*rejection rate*), presisi (*precision*) desain kemasan dan pengepakan (*packaging and packing design*), desain produk (*product design*), dan lain-lain.

Hal yang menarik untuk diidentifikasi adalah seberapa banyak perusahaan yang sudah mendudukan inovasi itu penting untuk ditumbuhkan, dikelola, dan diapresiasi. Terdapat 9 dari 32 perusahaan (29%) yang menyatakan bahwa di perusahaannya sangat meyakini bahwa inovasi karyawan perlu dimotivasi dan ditumbuhkan untuk membangun keunggulan dan daya saing perusahaan melalui

penyelenggaraan apresiasi inovasi karyawan. Sementara itu terdapat 15 perusahaan (48%) yang menyatakan bahwa inovasi menjadi salah satu kriteria pada instrumen penilaian kinerja karyawan di perusahaannya. Sedangkan 8 perusahaan (23%) lainnya menyatakan bahwa di perusahaan mereka belum ada kebijakan yang mengarahkan untuk menilai inovasi pada karyawannya, sebagaimana pada instrumen penilaian kinerja karyawan belum memasukkan kriteria penilaian untuk inovasi karyawan, dalam hal ini penilaian kinerja karyawan hanya menetapkan kriteria tugas-tugas pokok atau aktivitas rutin yang harus dikerjakan dengan standar capaiannya.

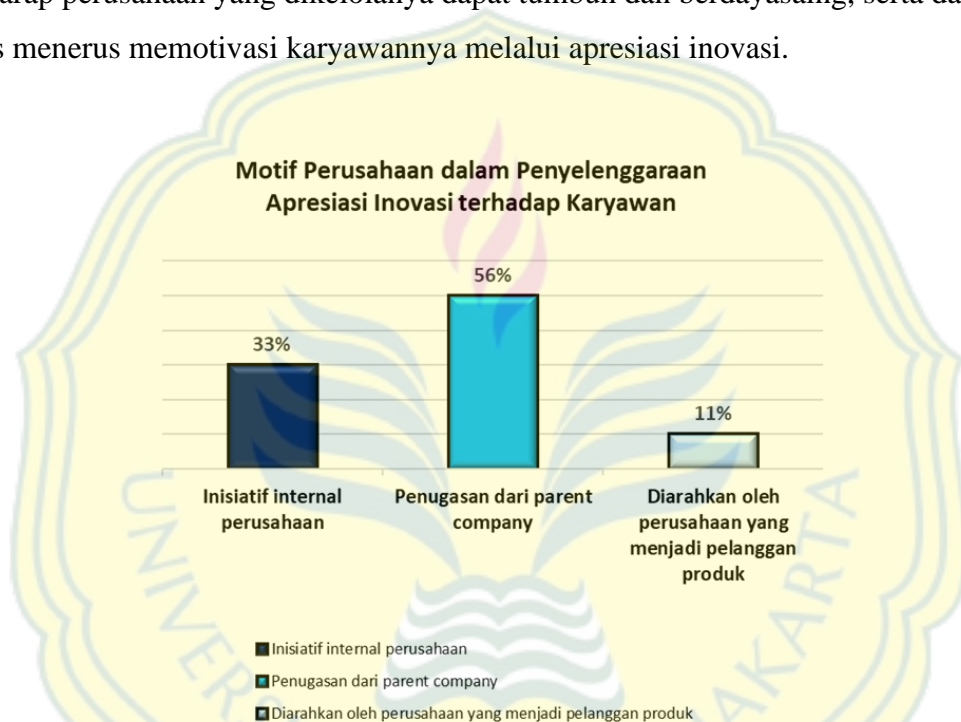
Kiat perusahaan dalam mengelola inovasi karyawan melalui penyelenggaraan apresiasi inovasi dan perusahaan yang hanya sekedar memasukkan kriteria inovasi pada instrumen penilaian kinerja disajikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 1. 1 Kiat Perusahaan dalam Mengelola Inovasi Karyawan

Temuan lainnya di lapangan adalah sebagian besar perusahaan yang menyelenggarakan apresiasi inovasi karyawan sebagai bentuk mandat atau penugasan dari *parent company* (induk perusahaan). Pada survei pendahuluan teridentifikasi ada 5 dari 9 perusahaan yang menyelenggarakan apresiasi inovasi karyawan (56%), berlaku sebagai perusahaan *subsidiary* dari perusahaan multinasional yang beroperasi di sejumlah negara. Sementara itu ada 1 dari 9

perusahaan yang menyelenggarakan apresiasi inovasi karyawan (11%), karena diarahkan oleh perusahaan lain yang menjadi pelanggan produknya. Hal yang menarik adalah 3 dari 9 perusahaan yang menyelenggarakan apresiasi inovasi karyawan (33%), karena inisiatif pemilik dan manajemen perusahaan yang berharap perusahaan yang dikelolanya dapat tumbuh dan berdayasaing, serta dapat terus menerus memotivasi karyawannya melalui apresiasi inovasi.



Gambar 1. 2 Motif Perusahaan dalam Penyelenggaraan Inovasi Karyawan

Hasil identifikasi terhadap faktor-faktor yang mendukung atau menghambat upaya dalam menumbuhkan dan mengelola perilaku kerja inovatif karyawan, berdasarkan narasumber dari Kementerian Ketenagakerjaan dan Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi disajikan pada bagian berikut. Permasalahan pertama adalah **orientasi perusahaan** yang menentukan perlu atau tidaknya inovasi dilakukan oleh anak perusahaan yang beroperasi di Indonesia. Dalam hal ini ada perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia yang hanya sekedar menjalankan fungsi produksi untuk menghasilkan produk sesuai dengan spesifikasi yang sudah ditentukan dengan kebijakan dari perusahaan induknya di luar negeri. Namun demikian ada pula perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia yang benar-benar diberikan peluang dan kewenangan dari perusahaan induknya di luar negeri untuk berinovasi. Sementara itu respon dari pegawai lainnya menyatakan

bahwa peluang pegawai untuk berkarya melalui inovasi masih terbuka, dengan tetap memperhatikan spesifikasi produk yang sudah ditentukan berdasarkan kebijakan dari perusahaan induknya di luar negeri, hanya saja peluang untuk berinovasi justru tidak mampu atau gagal dipersepsikan oleh para pemimpin perusahaan.

Permasalahan berikutnya adalah **orientasi kepemimpinan** (puncak dan menengah) organisasi perusahaan. Hal yang dikeluhkan adalah bahwa orientasi kepemimpinan yang dijalankan di sebagian besar perusahaan kurang mempromosikan kepentingan bekerja kolaboratif dan tidak memberdayakan anggota. Praktik kepemimpinan di sejumlah perusahaan dimaksud lebih cenderung dilakukan secara transaksional dan direktif. Sementara itu di beberapa perusahaan, kinerja kepemimpinan bersifat transformasional, menggunakan kewenangannya dengan baik untuk melakukan perubahan, kemampuan mendayagunakan potensi yang dimiliki para pegawainya, berorientasi visioner untuk memajukan perusahaan, dan membangun sikap dan perilaku inovatif pada diri pegawai.

Permasalahan lainnya adalah **motivasi**. Perilaku bekerja inovatif dilandasi oleh adanya **motivasi** kuat pada diri pegawai untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik (motif berprestasi) dan menghasilkan ide-ide baru dalam memperbaiki dan mengembangkan cara kerja dan hasil kerjanya, motif ini dikenali dengan adanya keinginan untuk mengerjakan lebih baik dibandingkan pegawai lainnya, rasa penasaran untuk mencapai atau membuat istimewa untuk tujuan yang sulit, kebanggaan untuk dapat memecahkan persoalan yang kompleks, menyelesaikan sebuah pekerjaan yang menantang dengan berhasil, dan mengembangkan sebuah cara yang lebih baik untuk mengerjakan sesuatu. Sementara fakta di lapangan banyak terjadi peristiwa demotivasi kerja pada pegawai perusahaan manufaktur karena persoalan pengupahan yang rendah. Motivasi berkaitan dengan faktor yang mempengaruhi orang-orang berperilaku tertentu. Sehingga dampak kolektivitas pegawai dalam menghadapi persoalan pengupahan, motif berafiliasi sesama pegawai di lingkungan pekerjaannya menjadi dominan, dibandingkan dengan motif untuk berprestasi, hal ini tercermin dari aksi solidaritas yang kuat di kalangan pegawai untuk merespon kebijakan perusahaan, terutama yang berkaitan dengan

isu ketidakadilan dalam pengupahan, sistem kerja *outsourcing*, penilaian kinerja, penerapan *punishment*, dan promosi karir.

Sebagian pihak lain menilai bahwa di lingkungan perusahaan tertentu peluang pegawai untuk berkarya melalui inovasi tidak mampu atau gagal difasilitasi oleh **manajemen perusahaan** dalam hal memelihara **motivasi dan komitmen** pegawai, **pelatihan dan pengembangan** yang tidak efektif, dan tidak adanya **atmosfer perubahan** yang diciptakan atau dikembangkan perusahaan. Tidak adanya inisiatif organisasi untuk mengembangkan **strategi, program, dan kegiatan** yang dapat menumbuhkan perilaku inovatif; tidak adanya kegiatan **sosialisasi** yang intensif tentang pentingnya perilaku inovatif; tidak adanya **penghargaan atau pengakuan** yang memotivasi perilaku inovatif; dan situasi pengelolaan organisasi tidak memberikan dukungan untuk berperilaku inovatif. Namun demikian, pada beberapa perusahaan sudah dikenali dan dilakukan **manajemen perubahan** yang secara khusus diarahkan untuk membentuk perilaku kerja inovatif.

Persoalan berikutnya adalah kemampuan perusahaan dalam merekam peristiwa atau pengalaman mereka selama menghadapi sebuah masalah, mempelajari cara-cara terbaik yang dapat mengatasinya, menggunakan pengalamannya dalam melakukan perubahan, membagikan pengalamannya kepada seluruh anggota organisasi, serta menjadikan sebuah kebiasaan dalam lingkungan organisasi sebagai **organisasi pembelajar**. Dalam hal ini organisasi pembelajar akan membentuk kebiasaan pada diri pegawai untuk menggunakan pengalaman dan pengetahuan sebagai solusi atau cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan, yang melahirkan perilaku kerja inovatif. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa 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.

Persoalan lainnya adalah bahwa dalam pembentukan perilaku kerja inovatif diperlukan sikap ketekunan seseorang dalam bekerja untuk menghasilkan karya terbaik menurut dirinya dan komitmen yang tinggi terhadap nilai dan tujuan organisasi yang menuntut dirinya untuk berkinerja dan berprestasi. Tingkat ketekunan dan komitmen seperti ini yang disebut dengan **keterikatan pegawai**

dalam bekerja (*employee engagement*). Patut dimaklumi setiap pegawai memiliki derajat keterikatan yang berbeda dalam bekerja, sehingga hal ini dapat memberikan hasil yang berbeda dalam perilaku inovatifnya. Demikian pula tidak semua organisasi perusahaan sudah mengenali kepentingan *employee engagement* atau organisasi perusahaan memiliki kepedulian yang berbeda dalam mengelola *employee engagement*.

Permasalahan lainnya adalah **budaya organisasi**. Budaya organisasi membentuk keyakinan bersama anggota organisasi dan diajarkan kepada para anggota baru, sebagai cara yang dianggap tepat dalam berpikir dan merasakan, serta dilakukan dalam bekerja; demikian hal ini dikomunikasikan oleh orang-orang organisasi dalam menjelaskan bagaimana organisasi bisa mengatasi permasalahannya. Budaya organisasi yang dapat menimbulkan atmosfer interaktif dan kolaboratif para pegawai pada masing-masing perusahaan ternyata berbeda dan sebagian besar belum dipersiapkan untuk mengarahkan kepada perilaku kerja inovatif.

Permasalahan berikutnya dalam membentuk perilaku kinerja inovatif adalah efektivitas manajemen kinerja. Konsep **efektivitas pengelolaan kinerja** (*effective performance management*) menekankan pentingnya pengelolaan kinerja dengan memperhatikan **komponen esensial** yang dinilai (dalam hal ini perilaku kerja inovatif), sedangkan dalam pemahaman lain efektivitas pengelolaan kinerja menekankan pentingnya pengelolaan kinerja dengan memperhatikan prinsip langkah yang harus dilakukan dalam pengelolaan kinerja, terutama keterlibatan pimpinan dalam membina pegawainya untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Perilaku kerja inovatif dapat terbentuk dengan baik jika perilaku ini ditetapkan sebagai salah satu variabel kinerja yang diukur, dimonitor, dan dinilai melalui sistem manajemen kinerja tertentu. Dalam hal ini kepentingan atas perilaku kerja inovatif dalam manajemen kinerja pada setiap perusahaan berbeda. Fakta di lapangan dalam sejumlah kasus, ternyata **pengelolaan kinerja berjalan secara sepihak**, dimana manajer atau penyelia hanya memberikan penjelasan seperlunya dan bersifat instruktif, di sisi lain para pegawai hanya dapat menerima apa yang disampaikan manajer atau penyelia, tidak disertai dengan kesadaran bahwa kinerja yang telah disepakati oleh diri pegawai tersebut memang penting bagi dirinya dan



juga tidak disertai dengan keyakinan bahwa kinerja yang telah disepakatinya dapat dicapai. Dalam hal ini pengelolaan kinerja dianggap sudah mengalami kegagalan, sebelum pegawai itu sendiri mulai melaksanakan tugasnya, karena ia sudah kehilangan motivasi dan komitmen atas kinerja yang akan dicapainya, baik karena ragu, tidak yakin, atau bahkan tidak bersemangat untuk mencapainya.

**PT Metindo Erasakti**, salah satu perusahaan manufaktur di Kota Bekasi, pada Tanggal 4 September 2021, menyatakan kesediaannya untuk dijadikan tempat penelitian. Perusahaan ini berdiri Tahun 1989, yang merupakan perusahaan swasta nasional, berlokasi di Jl. Narogong Km. 12,5, Kelurahan Cikiwul, Kecamatan Bantargebang, Kota Bekasi, Provinsi Jawa Barat. Produk utama perusahaan ini adalah komponen untuk sepeda motor dan mobil (*motorcycle and automotive component manufacturing*). Perusahaan ini mempekerjakan 1.147 karyawan (per Januari 2022), memasok produk komponen kendaraan roda dua (*2-Wheeler*) untuk perusahaan sepeda motor ternama, yaitu YAMAHA, SUZUKI, dan KAWASAKI; dan produk komponen kendaraan roda empat (*4-Wheeler*) dan roda enam untuk perusahaan otomotif terkemuka, yaitu TOYOTA, HONDA, SUZUKI, DAIHATSU, HINO, dan NISSAN. Dari sisi sumber daya manusia, PT Metindo Erasakti adalah perusahaan yang menjalankan bisnisnya dengan menggunakan teknologi padat karya (*labor intensive*), disamping terus memperbaharui mesin dan peralatan yang digunakan dengan adaptasi teknologi dari luar perusahaan terutama yang menjadi mitra bisnisnya.

**Relevansi riset perilaku inovatif** karyawan pada PT Metindo Erasakti ini dilandasi pertimbangan:

1. Karakteristik PT Metindo Erasakti yang *labor intensive* menjadikan peningkatan kapabilitas inovasi karyawan sebagai hal yang paling utama dan penting untuk dioptimalkan karena akan berdampak pada produktivitas tenaga kerja, efisiensi, efektifitas, kualitas, fleksibilitas, dan *satisfaction*, yang lebih lanjut akan berdampak pada penciptaan nilai perusahaan (*value creation*) dan *sustainability*.
2. Perusahaan ini sedang melakukan *change management* yang ditujukan untuk menyiapkan sumber daya manusia dalam rangka suksesi kepemimpinan pada

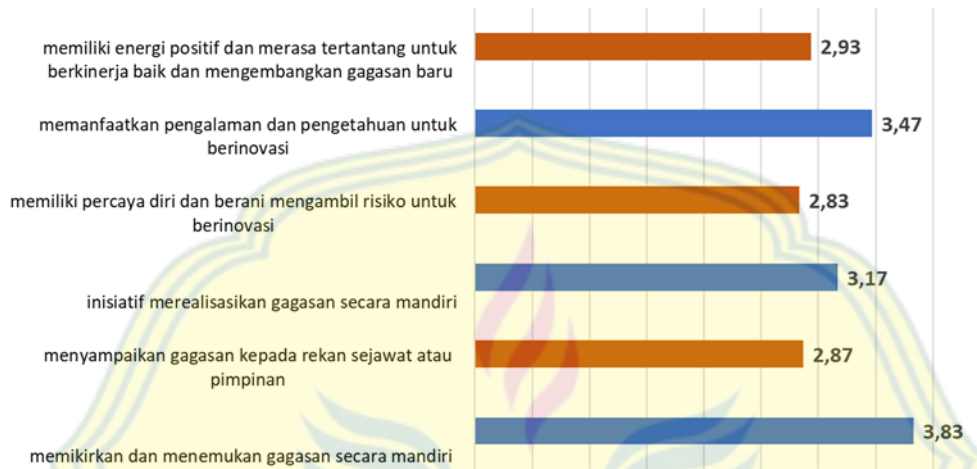
tingkat madya dan memperkuat daya saing terhadap perusahaan pemasok lainnya.

3. *Outcome* yang diharapkan dari *change management* pada perusahaan ini adalah meningkatnya kapasitas perusahaan dalam melakukan inovasi.
4. Perusahaan ini sedang menyiapkan sistem pengelolaan inovasi, baik melalui apresiasi inovasi maupun melalui pengembangan instrumen penilaian kinerja yang memasukkan kriteria perilaku dan hasil inovasi karyawan.
5. Upaya yang dilakukan perusahaan berupa pelatihan terhadap 175 *group leader* (*training group leader*), pada Bulan April s.d. Juni 2021, yang terfokus pada pengembangan mutu produk. Materi pelatihan yang diberikan dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok: *basic*, *skill*, dan *managerial*: (a) *Basic*: 5 S, *Safety*, *Regulasi*, *Core Value*, *ISO*, *Built-in Quality*, *QCC*; (b) *Skill*: *production system*; (c) *Managerial*: *learning*, *supervising*, *coaching*, *GL role*, *counselling*.
6. Upaya yang dilakukan PT Metindo Erasakti relevan terhadap (a) penguatan nilai dan sikap karyawan dengan berlandaskan *core value* (budaya) perusahaan; (b) pembentukan organisasi pembelajar; dan (c) meningkatkan ketekunan dan komitmen, sehingga diharapkan terbentuk keterikatan karyawan dalam bekerja (*employee engagement*).

Secara khusus peneliti mengidentifikasi permasalahan dalam membentuk perilaku kerja inovatif di PT Metindo Erasakti, berdasarkan hasil survei pendahuluan terhadap 30 (tiga puluh) *group leaders* dan wawancara dengan GM HR & GA, diperoleh gambaran sebagai berikut:

Karyawan PT Metindo Erasakti kurang memiliki energi positif dan kurang tertantang untuk berkinerja baik dan mengembangkan gagasan baru (dengan rerata 2,93), percaya diri dan keberanian mengambil risiko dinilai masih rendah (rerata 2,83), dan juga terdapat hambatan dalam menyampaikan gagasan kepada rekan sejawat atau kepada pimpinannya (rerata 2,87). 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.

**Identifikasi Permasalahan pada Perilaku Inovatif Karyawan  
di PT Metindo Erasakti**



Gambar 1. 3 Identifikasi Permasalahan pada Perilaku Inovatif Karyawan  
di PT Metindo Erasakti

## 1.2 Pembatasan Penelitian

Berdasarkan hasil kajian literatur dan berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya tentang perilaku kerja inovatif, serta permasalahan perilaku kerja inovatif karyawan di Kota Bekasi, Provinsi Jawa Barat memberikan gambaran bahwa pengamatan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada sebuah organisasi memiliki ruang lingkup yang luas.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan perilaku kerja inovatif secara umum dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Orientasi perusahaan: adanya perbedaan orientasi perusahaan dalam menggunakan peluang dan kewenangan untuk melakukan inovasi, sehingga kepentingan mengarahkan perilaku kerja inovatif dapat berbeda;
2. Orientasi kepemimpinan: 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;

3. Motivasi pegawai: motif berafiliasi sesama pegawai di lingkungan pekerjaannya umumnya lebih dominan, dibandingkan dengan motif untuk berprestasi, sehingga dapat menghambat perilaku kerja inovatif;
4. Manajemen perubahan: manajemen perubahan yang secara khusus diarahkan untuk membentuk perilaku kerja inovatif tidak mampu atau gagal difasilitasi oleh sejumlah perusahaan;
5. Organisasi pembelajar: 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.
6. *Employee engagement*: 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;
7. Budaya organisasi: budaya yang terbangun pada sebagian perusahaan, belum diarahkan atau tidak dirancang secara khusus untuk membentuk perilaku kerja inovatif; dan
8. Efektivitas pengelolaan kinerja: pada umumnya pengelolaan kinerja belum menempatkan perilaku kerja inovatif sebagai komponen kinerja yang diukur dan dinilai, pengelolaan berjalan secara sepihak, dimana 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.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang menguraikan sejumlah permasalahan perilaku kerja inovatif karyawan pada perusahaan manufaktur di Kota Bekasi, Provinsi Jawa Barat, dan permasalahan perilaku kerja inovatif di PT Metindo Erasakti, maka pada penelitian yang dilakukan di PT

Metindo Erasakti perlu dilakukan pembatasan masalah, dengan fokus penelitian pada variabel:

1. Budaya organisasi;
2. Organisasi pembelajar;
3. Keterikatan karyawan ; dan
4. Perilaku kerja inovatif.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian dan Rumusan Masalah**

Rumusan masalah pada penelitian ini dituliskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif di PT Metindo Erasakti?
2. Apakah organisasi pembelajar berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif di PT Metindo Erasakti?
3. Apakah Keterikatan Karyawan berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif di PT Metindo Erasakti?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap keterikatan karyawan di PT Metindo Erasakti?
5. Apakah organisasi pembelajar berpengaruh langsung terhadap keterikatan karyawan di PT Metindo Erasakti?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap perilaku kerja inovatif melalui keterikatan karyawan di PT Metindo Erasakti?
7. Apakah organisasi pembelajar berpengaruh tidak langsung terhadap perilaku kerja inovatif melalui keterikatan karyawan di PT Metindo Erasakti?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini secara operasional bertujuan untuk menemukan model konseptual dalam menganalisis:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif.
2. Pengaruh organisasi pembelajar terhadap perilaku kerja inovatif.
3. Pengaruh keterikatan karyawan terhadap perilaku kerja inovatif.
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan.
5. Pengaruh organisasi pembelajar terhadap keterikatan karyawan.

6. Pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif melalui keterikatan karyawan.
7. Pengaruh organisasi pembelajar terhadap perilaku kerja inovatif melalui keterikatan karyawan.

Penelitian ini diarahkan untuk memberikan manfaat secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

#### **A. Manfaat Teoretis**

1. Dapat memberikan wawasan pengetahuan dan kontribusi terhadap penjelasan yang menyangkut faktor pembentuk perilaku kerja inovatif.
2. Dapat menjadi referensi ilmiah tentang pembuktian pengaruh budaya organisasi dan organisasi pembelajar terhadap perilaku kerja inovatif melalui keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi.

#### **B. Manfaat Praktis**

1. Bagi pimpinan perusahaan PT Metindo Erasakti dan Manajer HRD Kabupaten dan Kota Bekasi dalam memahami variabel penting yang perlu diperhatikan dalam rangka membentuk dan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan di lingkungan perusahaannya serta membuat kebijakan.
2. Bagi karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan sangat berguna bagi karyawan PT Metindo Erasakti dalam mewujudkan perilaku kerja inovatif di tempat kerja.

#### **C. Manfaat Bagi Penelitian Lebih Lanjut**

1. Penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi peneliti berikutnya untuk pelbagai tujuan penelitian dalam menelaah, mengkaji, dan meneliti faktor-faktor pembentuk perilaku kerja inovatif yakni faktor budaya organisasi, organisasi pembelajar, dan keterikatan karyawan serta faktor lainnya.
2. Bagi institusi Program Pasca Sarjana S-3, Program Studi Ilmu Manajemen-Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Negeri Jakarta, hasil penelitian ini dapat menjadi produk akademik yang kredibel dan menjadi rujukan dalam kajian manajemen sumberdaya manusia, teori dan pengembangan organisasi, dan manajemen modal insani.
3. Bagi peneliti sendiri, hasil penelitian ini merupakan bagian penting dalam penguatan karir akademik dan profesi yang terfokus pada area *human capital*

melalui penguatan perilaku kerja inovatif, yang selama ini diminati dan ditekuni peneliti.

### **1.5 State of The Art**

Penelitian yang mengamati tentang perilaku kerja inovatif karyawan masih tergolong sedikit, terfragmentasi, tidak konsisten, dan dengan variabel yang terbatas sebagaimana disajikan pada tabel ringkasan di bawah. Adapun penelitian ini yang berbeda dengan penelitian sebelumnya tergambar pada variabel yang membentuk perilaku kerja inovatif secara terintegrasi di tingkat organisasi, kelompok, dan individu. Variabel **budaya organisasi** (*organizational culture*), merupakan variabel penting yang menjadi **akar** perilaku kerja inovatif, yakni penciptaan budaya inovasi pada tingkatan asumsi yang mana akan berfungsi menggerakkan secara otomatis perilaku kerja inovatif sehari-hari tanpa disadari. Variabel **organisasi pembelajar** (*learning organization*), masih sangat sedikit literatur yang menghubungkan organisasi pembelajar dengan perilaku kerja inovatif pada perusahaan manufaktur. Organisasi pembelajar -dengan situasi pembelajaran *double-loop learning*- merupakan variabel yang menjadi **bahan bakar** munculnya gagasan inovatif berbekal pengetahuan. Terakhir, variabel **keterikatan karyawan** (*employee engagement*), merupakan faktor **penentu** mewujudnya perilaku kerja inovatif. Karyawan yang *engage* dengan pekerjaan dan organisasinya akan memiliki motivasi yang kuat untuk mewujudkan perilaku kerja inovatif. Keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan variabel *intervening* yang efektif memediasi terwujudnya perilaku kerja inovatif. Peneliti merupakan orang pertama yang melakukan penelitian tentang perilaku kerja inovatif karyawan di PT Metindo Erasakti.

Dengan memperhatikan perbedaan dan karakteristik baik pada variabel dan indikator yang digunakan, maka dapat diyakini bahwa penelitian ini memiliki *novelty* terhadap sejumlah riset perilaku kerja inovatif. Penelitian ini menghasilkan konstruksi model baru berupa **hubungan struktural** antara budaya organisasi, organisasi pembelajar, keterikatan karyawan, dan perilaku kerja inovatif. Variabel budaya organisasi dan keterikatan karyawan secara terpisah sudah pernah diuji oleh peneliti sebelumnya dalam mengungkapkan perilaku kerja inovatif pada sebuah organisasi. Namun, secara bersamaan kedua variabel dimaksud disertai dengan

variabel organisasi pembelajar dalam membentuk perilaku kerja inovatif pada sebuah perusahaan, sepanjang pengetahuan penulis belum pernah diteliti. Dengan demikian, konstruksi model yang teruji secara empiris melalui penelitian ini diyakini dapat memenuhi kriteria sebagai *state of the art* dari sebuah penelitian.

Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi keilmuan, menambah literatur bagaimana manajer Sumber Daya Manusia di perusahaan manufaktur memajukan dan mewujudkan perilaku kerja inovatif di antara karyawannya melalui budaya organisasi, organisasi pembelajar, dan penguatan keterikatan karyawan, dan menambah literatur Manajemen Sumberdaya Manusia di perusahaan manufaktur khususnya di Indonesia.

Kebaruan (*novelty*) yang dihasilkan dari penelitian ini adalah sebuah model penelitian pembentuk Perilaku Kerja Inovatif di tempat kerja yang **terintegrasi** di tingkat organisasi melalui Budaya Organisasi, di tingkat kelompok melalui Organisasi Pembelajar, dan di tingkat individu melalui Keterikatan Karyawan dan sebuah model strategi peningkatan Perilaku Kerja Inovatif melalui Budaya Organisasi, Organisasi Pembelajar, dan Keterikatan Karyawan; serta instrumen penelitian yang dikembangkan pada penelitian ini. *Novelty* berupa “**Model Pembentuk dan Model Strategi Peningkatan Perilaku Kerja Inovatif melalui Budaya Organisasi, Organisasi Pembelajar, dan Keterikatan Karyawan**” ini produknya berupa model atau pedoman kebijakan perusahaan tentang Peningkatan Perilaku Kerja Inovatif. Lebih spesifik, berdasarkan angka perolehannya yang kecil, perlu dilakukan strategi khusus terkait Organisasi Pembelajar agar dapat menjadi *driver* yang efektif dalam pembentukan Perilaku Kerja Inovatif, yakni dengan cara mengembangkan koneksi sistem, memberdayakan hasil pembelajaran, dan mendayagunakan sistem pembelajaran, juga merupakan *novelty* yang dihasilkan dari penelitian ini.



Tabel 1. 3 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

No.	Nama Judul Penelitian Terdahulu	Variabel yang Relevan			
		IWB =PI	OC =BO	LO =OP	EE =KK
1.	Hosseini & Shirazi (2021) <i>Towards teacher innovative work behavior: A conceptual model</i>	v	-	v	v
2.	Nadeem, Shafique, Sattar, Nawaz, Din & Farzand (2018) <i>The Effect of Learning Organization Environment and Innovative Work Behavior under the Moderation Role of Employee Engagement in Public Sector Organization</i>	v	-	v	v
3.	Park, Song, Yoon & Kim (2014) <i>Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement</i>	v	-	v	v
4.	Molodchik (2016) <i>Leadership, learning and organisational culture as antecedents for innovative behaviour: the case of Russia.</i>	v	v	v	-
5.	Jankelova , Skorkova, Joniakova & Nemethova (2021) <i>A Diverse Organizational Culture and Its Impact on Innovative Work Behavior of Municipal Employees</i>	v	v	-	-
6.	Azeem, Ahmed, Haider & Sajjad (2021) <i>Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation</i>	v	v	-	-
7.	Khan, Ismail, Hussain & Alghazali (2020) <i>The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior</i>	v	v	-	-
8.	Li, Bhutto, Nasiri, Shaikh & Samo (2017) <i>Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture</i>	v	v	-	-
9.	Mete (2017) <i>The Path Extended from Organizational Culture to Innovative Work Behavior: A Research on a Defense Company</i>	v	v	-	-
10.	Eskiller et al. (2016) <i>The relationship between organizational culture and Innovative Work Behavior for Sports Services in Tourism Enterprises</i>	v	v	-	-
11.	Lukoto & Chan (2016) <i>The Perception of Innovative Organisational Culture and Its Influence on Employee Innovative Work Behaviour</i>	v	v	-	-
12.	Pucetaite, Novelskaite, Lamsa & Riivari (2016) <i>The Relationship Between Ethical Organisational Culture and Organisational Innovativeness: Comparison of Findings from Finland and Lithuania</i>	v	v	-	-
13.	Karyotakis & Moustakis (2016) <i>Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration</i>	v	v	-	-
14.	Stoffers, Neessen & Dorp (2015)	v	v	-	-

No.	Nama Judul Penelitian Terdahulu	Variabel yang Relevan			
		IWB =PI	OC =BO	LO =OP	EE =KK
	<i>Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines</i>				
15.	Hafit, Asmuni, Idris & Wahat (2015) <i>Organizational Culture And Its Effect On Organizational Innovativeness In Malaysian Higher Education Institution</i>	v	v	-	-
16.	Faraz, Yanxia, Estifo & Kaukab (2017) <i>The Impact of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Culture on Employee Innovative Work Behavior</i>	v	v	-	-
17.	Hartmann (2006) <i>The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms</i>	v	v	-	-
18.	Hussein, Omar, Noordin & Ishak (2016) <i>Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study</i>	v	-	v	-
19.	Ugurluoglu, Aldogan & Dilmac (2013) <i>The impact of managers' perceptions of learning organizations on innovation in healthcare: sample of Turkey</i>	v	-	v	-
20.	Contreras et al (2020) <i>Critical factors for innovative work behaviour in Latin American firms: Test of an exploratory model</i>	v	-	-	v
21.	Ratigorn (2020) <i>Factors affecting innovative work behavior of managers</i>	v	-	-	v
22.	Karkouliau, Srour & Messarra(2020) <i>The moderating role of 360-degree appraisal between engagement and innovative behaviors</i>	v	-	-	v
23.	Kwon & Kim (2019) <i>An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model</i>	v	-	-	v
24.	Lin & Lee (2017) <i>A study of the influence of organizational learning on employees' innovative behavior and work engagement by a cross-level examination</i>	v	-	-	v
25.	De Spiegelaere, Gyes, Witte & Hootegem (2015) <i>Job design, work engagement and innovative work behavior: A multi-level study on Karasek's learning hypothesis</i>	v	-	-	v
26.	De Spiegelaere, Gyes, Vandekerckhove & Hootegem (2012) <i>Job design and innovative work behavior: Enabling innovation through active or low-strain jobs?</i>	v	-	-	v
27.	Reis, Trulen, dan Story (2016) <i>Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity</i>	-	v	-	v
28.	Sarangi & Srivastava (2012) <i>Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement : An Investigation of Indian Private Banks</i>	-	v	-	v
29.	Song, Chai, Kim & Bae (2018)	-	-	v	v

No.	Nama Judul Penelitian Terdahulu	Variabel yang Relevan			
		IWB =PI	OC =BO	LO =OP	EE =KK
	<i>Job Performance in the Learning Organization: The Mediating Impacts of Self-Efficacy and Work Engagement</i>				
30.	Chang & Lee (2007) <i>A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction.</i>	-	v	v	-
31.	Pool (2000) <i>The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture</i>	-	v	v	-

Keterangan:

IWB= *Innovative Work Behavior*; OC= *Organizational Culture*; LO= *Learning Organization*; EE= *Employee Engagement*

PI= *Perilaku Kerja Inovatif*; BO= *Budaya Organisasi*; OP= *Organisasi Pembelajaran*; KK= *Keterikatan Karyawan*

Sebagaimana dapat dilihat pada tabel tampak bahwa penelitian tentang variabel budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif telah dilakukan oleh Jankelova et al. (2021), Azeem et al. (2021), Khan et al. (2020), W. Li et al. (2017), Mete (2017), Eskiler et al. (2016), Lukoto & Chan (2017), Pucetaite et al. (2016), Karyotakis & Moustakis (2016), Stoffers et al. (2015), Hafit et al. (2015), Faraz et al. (2017), Hartmann (2006). Sementara itu variabel budaya organisasi pada penelitian ini menggunakan 6 (enam) indikator yaitu: Diakuisisi melalui belajar dan pengalaman; Dibagikan antar anggota pada sebuah unit kerja atau organisasi; Dialirkan dari satu generasi ke generasi berikutnya; Terpolakan pada perilaku dan pekerjaan; Memiliki kapasitas untuk berubah dan beradaptasi; dan 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).

Variabel organisasi pembelajar terhadap perilaku kerja inovatif, telah diteliti oleh Hosseini & Shirazi (2021), Nadeem & Shafique (2018), Park et al. (2014), Molodchik et al. (2016). Sementara itu variabel organisasi pembelajar pada penelitian ini menggunakan 6 (enam) indikator yaitu: Organisasi memberikan peluang pembelajaran, Organisasi membangun perilaku bertanya, umpan balik, dan eksperimentasi, Organisasi mendayagunakan sistem pembelajaran, Organisasi

mendayagunakan pembelajaran tim, Organisasi memberdayakan hasil pembelajaran, dan Organisasi mengembangkan koneksi sistem.

Variabel keterikatan karyawan terhadap perilaku kerja inovatif, telah diteliti oleh Contreras et al. (2020), Rattigorn (2020), Karkoulian et al. (2020), Kwon & Kim (2019), Lin & Lee (2017), De Spiegelaere et al.(2012, 2015). Sementara itu variabel keterikatan karyawan pada penelitian ini menggunakan 3 (tiga) indikator yakni: Karyawan melekatkan dirinya secara fisik, Karyawan mencurahkan pemikiran sepenuhnya pada pekerjaan dan organisasi, dan Karyawan melekatkan perasaan baiknya pada pekerjaan dan organisasi.

Perilaku kerja inovatif pada penelitian ini menggunakan empat indikator, yakni: (1) melahirkan gagasan baru, (2) menggalang upaya dalam mewujudkan gagasan, (3) merealisasikan gagasan baru, dan (4) mengaktualisasikan hasil atau produk gagasan ke dalam praktik atau proses atau produk.

Dengan memperhatikan perbedaan dan karakteristik baik pada variabel dan indikator yang digunakan, maka dapat diyakini bahwa penelitian ini memiliki *novelty* terhadap sejumlah riset perilaku kerja inovatif.



*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*