

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Kemajuan dan persaingan di dunia bisnis mendorong perusahaan untuk bersiap menghadapi dinamika perubahan lingkungan. Situasi ini mengharuskan perusahaan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, karena adaptasi tersebut menjadi kunci pertumbuhan. Perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam dunia bisnis dan organisasi. Perusahaan yang sukses adalah mereka yang mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan pasar dan lingkungan bisnis yang terus berkembang. Oleh karena itu, keharusan perubahan dalam organisasi/perusahaan sangatlah penting untuk menjaga kelangsungan bisnis dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Alasan mengapa perubahan sangat penting dalam organisasi/perusahaan, yakni: (a) Menghadapi tantangan pasar yang selalu berubah, dan perusahaan yang mampu beradaptasi dengan cepat akan mempertahankan posisi yang kuat. Perusahaan-perusahaan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan pasar, akan ketinggalan dan mungkin terancam kelangsungan hidupnya. (b) Meningkatkan efisiensi, perubahan dalam organisasi dapat membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Dengan melakukan evaluasi proses bisnis dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, perusahaan dapat mengurangi biaya dan meningkatkan keuntungan. (c) Menjaga daya saing agar dapat sukses di garis depan dalam persaingan industri. Untuk menjaga daya saing, perusahaan harus terus berinovasi dan melakukan perubahan dalam produk, layanan, dan proses bisnis mereka. (d) Mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang terus berubah dapat mempengaruhi perusahaan secara langsung atau tidak langsung (Buchholz & Knorre, 2023).

Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengantisipasi perubahan dan mempersiapkan diri dengan mengambil langkah-langkah yang diperlukan. Meskipun perubahan adalah suatu keharusan, namun perubahan itu sendiri dapat menimbulkan ketidaknyamanan, ketidakpastian, dan resistensi dalam organisasi. Perubahan harus dilakukan dengan hati-hati dan dipersiapkan dengan baik. Salah

satu langkah yang dapat dilakukan untuk memastikan perubahan yang sukses dalam organisasi adalah memberikan pelatihan dan pengembangan.

Kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan sering kali diabaikan dan dianggap kurang penting oleh perusahaan. Padahal, menerapkan perubahan dalam organisasi bukanlah tugas yang sederhana. Untuk membawa perusahaan menuju perubahan yang diinginkan, diperlukan dukungan serta komitmen dari manajemen dan seluruh karyawan agar proses tersebut dapat berhasil dengan baik (Buschow & Suhr, 2022). Oleh karenanya dibutuhkan kesiapan berubah pada setiap individu yang ada di dalamnya sebagai langkah awal yang harus dilakukan sebelum menerapkan perubahan di dalam organisasi.

Salah satu cara menerapkan perubahan dalam organisasi adalah dengan menyediakan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan. Ini dapat membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih efektif. Hal tersebut sejalan dengan pendapat ahli yang menyatakan bahwa membentuk kesiapan untuk berubah pada individu merupakan landasan utama bagi organisasi untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan (Campbell, 2021). Menurutny bahwa pelatihan dan pengembangan dapat membantu organisasi membentuk sikap positif individu terkait kesiapan individu dalam menghadapi perubahan pada organisasi.

Perubahan organisasi juga dialami oleh salah satu penyelenggara program jaminan sosial di Indonesia, yaitu PT Jamsostek (Persero), yang berfokus pada penyediaan jaminan sosial bagi tenaga kerja. Pada tahun 2014, pemerintah Indonesia meluncurkan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) sebagai bentuk jaminan sosial untuk masyarakat, sesuai dengan Undang-Undang No. 24 Tahun 2011. Sebagai bagian dari implementasi program ini, pemerintah melakukan transformasi terhadap Jamsostek yang dikelola oleh PT Jamsostek (Persero) menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan (Paramita, 2022). Oleh karena itu dibutuhkan dukungan dan komitmen dari manajemen dan seluruh karyawan agar perubahan tersebut dapat berjalan dengan sukses. Oleh karenanya dibutuhkan kesiapan berubah pada setiap individu yang ada di dalamnya.

BPJS Ketenagakerjaan didirikan sebagai wujud semangat perubahan yang mencerminkan komitmen negara dalam memenuhi tanggung jawab dan kewajiban untuk memberikan perlindungan sosial ekonomi kepada masyarakat. Lembaga ini menerapkan prinsip *funded social security*, yaitu jaminan sosial yang dibiayai oleh peserta. BPJS Ketenagakerjaan mengelola berbagai program jaminan sosial tenaga kerja, termasuk Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT), Jaminan Pensiun (JP), serta tambahan program Jaminan Kehilangan Pekerjaan (JKP). Semangat perubahan dan tujuan transformasi tersebut, dituangkan dalam visi “Mewujudkan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan yang Terpercaya, Berkelanjutan dan Mensejahterakan Seluruh Pekerja Indonesia”.

Salah satu langkah konkret atas semangat perubahan dan visi organisasi adalah pengembangan konsep *Corporate University* yang dibangun sejak tahun 2015, yang merupakan strategi pengelolaan dan pengembangan human capital. Selain itu pembentukan *Corporate University* bertujuan untuk merancang program dan melaksanakan pembelajaran untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi. Dengan dibentuknya *Corporate University* tersebut, diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skill*) dan perilaku (*attitude*) atau KSA karyawan BPJS Ketenagakerjaan.

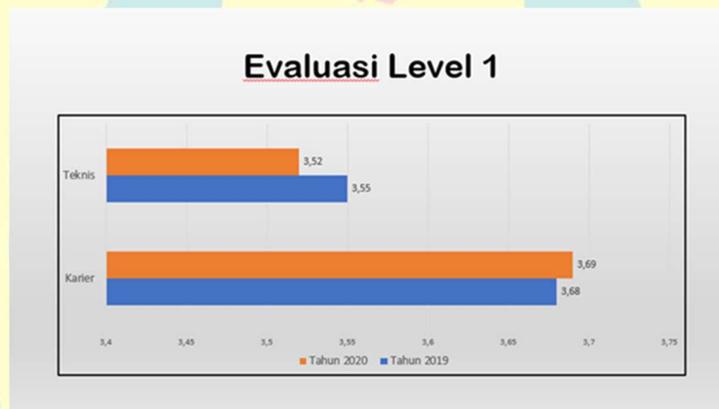
Dalam rangka mewujudkan semangat perubahan dan pencapaian visi organisasi harus dilakukan evaluasi (Christie & Alkin, 2023). Menurutnya bahwa proses evaluasi merupakan sebuah usaha untuk mengetahui “di mana kita nyatanya berada” dan “di mana kita seharusnya berada”. Dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan alat untuk mengetahui kekurangan organisasi dalam mewujudkan visi ataupun tujuan organisasi.

*Corporate University* yang dibangun BPJS Ketenagakerjaan adalah bertujuan untuk melakukan evaluasi setiap tahunnya terhadap pelaksanaan pelatihan. Evaluasi training Kirkpatrick menjadi model yang digunakan terhadap program pelatihan yang telah diselenggarakan tersebut.

Model evaluasi training Kirkpatrick memiliki empat level yaitu *Reaction* (reaksi), *Learning* (Pembelajaran), *Behavior* (Tingkah laku) dan *Results* (Hasil). Pada level *Reaction* mengukur bagaimana para peserta pelatihan bereaksi kepada

program pengembangan tersebut, *Learning* mengukur apa saja yang telah dipelajari oleh peserta, *Behavior* mengukur seberapa jauh sikap dan perilaku para peserta berkembang setelah menerima program pengembangan, dan *Result* mengukur hasil akhir dari sesi program tersebut (Badran et al., 2022). BPJS Ketenagakerjaan *Corporate University* mengadopsi model Kirkpatrick tersebut dengan menamakan *Reaction* sebagai level 1, *Learning* sebagai level 2, *Behavior* sebagai level 3 dan *Results* sebagai level 4.

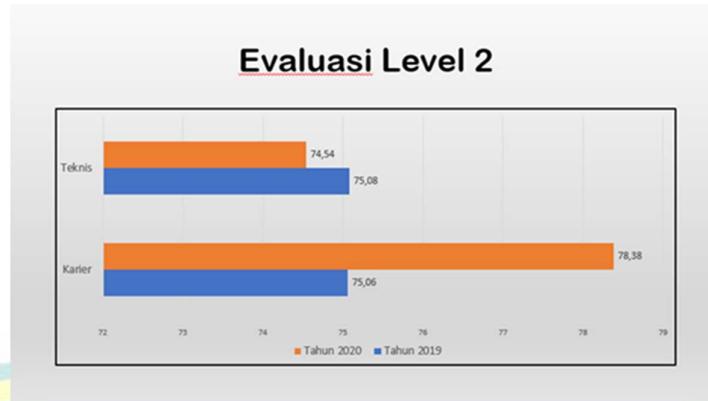
Deputi Direktur Bidang *Learning dan Development* melaksanakan evaluasi level 1 sampai dengan 3 pada tahun 2019 dan tahun 2020. Hal ini menyesuaikan pada Scorecard yang telah ditentukan. Sebagaimana tergambar pada grafik di bawah ini.



**Gambar 1. 1 Grafik Hasil Evaluasi Level 1**

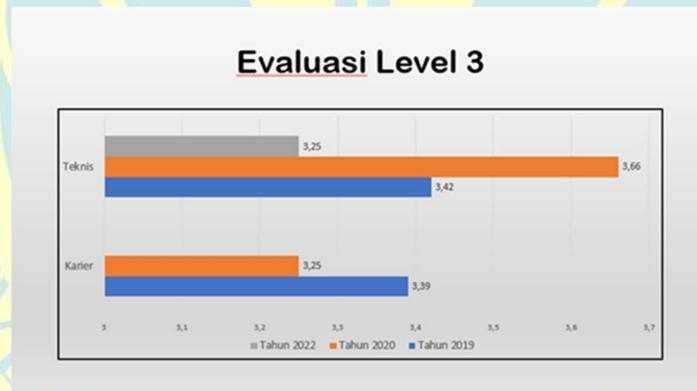
Gambar 1.1 menunjukkan hasil pengukuran tingkat reaksi peserta atas kegiatan program pengembangan yang diselenggarakan oleh Deputi Direktur Bidang *Learning and Development* dari sisi penyelenggara maupun reaksi kepada instruktur. Terdapat peningkatan pada penilaian pada penyelenggaraan program pengembangan Karier yaitu sebesar 3,69 naik sebesar 0,01 dari tahun 2019. Terdapat penurunan pada pelaksanaan program pengembangan teknis pada tahun 2020.

Pada pengukuran evaluasi level 2 juga terdapat peningkatan, pada pelaksanaan program pengembangan karier pada tahun 2020 sebesar 3,32 dan mengalami penurunan yaitu sebesar 0,54 pada pelaksanaan program pengembangan teknis, seperti terlihat pada gambar 1.2 di bawah ini.



**Gambar 1. 2 Grafik Hasil Evaluasi Level 2**

Pada evaluasi pengukuran level 3 pada tahun 2020, mengalami penurunan pada program pengembangan karier sebesar 0,14 dan pada program pengembangan teknis mengalami peningkatan sebesar 0,24 di tahun 2020, tetapi mengalami penurunan kembali di tahun 2022 sebesar 0,41 seperti terlihat pada gambar 1.3 dibawah ini.



**Gambar 1. 3 Grafik Hasil Evaluasi Level 3**

Berdasarkan pada hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat indikasi penurunan penerapan materi program pengembangan dalam pekerjaan dan menurunnya tingkat perubahan perilaku peserta setelah mengikuti program pelatihan dan pengembangan.

Dari evaluasi 1 sampai dengan 3 yang telah dilaksanakan pada tahun 2020, terdapat hasil evaluasi pembelajaran yang meningkat pada program pengembangan karier pada level 1 dan 2, sedangkan pada level 3 program pengembangan karier mengalami penurunan. Pada program pengembangan teknis, terdapat peningkatan

pada level 3 tahun 2020, tetapi mengalami penurunan kembali di tahun 2022. Hal ini menunjukkan adanya perubahan dalam proses pembelajaran dengan membandingkan *pre-test* dan *post-test* materi yang disampaikan.

Selain data empiris yang telah diperoleh, untuk mengetahui fenomena yang terjadi terhadap penurunan perubahan perilaku peserta training berdasarkan pengukuran Kirkpatrick level 3 di tahun 2019, 2020 dan 2022 perlu dilakukan wawancara sebagai pra riset dengan sumber utama yang memiliki otoritas ataupun kepala departemen penanggung jawab di organisasi tersebut (Tanggaard, 2008). Oleh karena itu untuk memperoleh informasi yang akurat terkait fenomena yang terjadi, peneliti melakukan wawancara sebagai informasi tambahan dengan sumber utama, yaitu Asisten Deputi Bidang Program Pengembangan Talenta Kemitraan dan Penelitian Pembelajaran BPJS Ketenagakerjaan sebagai penanggung jawab *Corporate University* dalam pelaksanaan pelatihan tersebut.

Hasil pra riset memperoleh informasi bahwa dari hasil evaluasi *training dan development* pengukuran level 3 (*Behavior*) merupakan proses pelatihan dan pengembangan yang berperan sangat penting dalam proses transformasi perilaku karyawan dalam mendukung semangat perubahan dan visi organisasi. Dijelaskan oleh Asisten Deputi Bidang Program Pengembangan Talenta Kemitraan dan Penelitian Pembelajaran BPJS Ketenagakerjaan, bahwa pada pengukuran level 3 secara pengembangan karir dan teknis memiliki tujuan untuk menghasilkan perilaku karyawan yang mampu memahami masalah dan kebutuhan tempat kerja untuk merubah suatu kondisi yang ada di lingkungan kerja menjadi lebih baik (*idea exploration*), setelah itu diharapkan karyawan mampu mengembangkan suatu ide inovasi melalui proses menciptakan dan menyaranakan ide kreatif berdasarkan hasil penemuan peluang pada tahap sebelumnya (*idea generation*), kemudian diharapkan karyawan terdorong untuk mencari koalisi atau dukungan dalam mewujudkan ide baru yang telah dihasilkannya tersebut (*idea coalition* atau *idea championing*) dan terakhir karyawan diharapkan memiliki keberanian untuk menerapkan ide baru yang mereka miliki pada proses kegiatan kerja rutin yang biasa ia lakukan (*idea implementation*).

Berdasarkan pra riset yang diperoleh dari data empiris dan hasil wawancara dengan Asisten Deputi Bidang Program Pengembangan Talenta Kemitraan dan Penelitian Pembelajaran BPJS Ketenagakerjaan, dapat disimpulkan bahwa fenomena yang terjadi terkait pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan di *Corporate University* adalah penurunan semangat perilaku karyawan pasca pelaksanaan *training development*, yang akan berdampak pada terkendalanya proses transformasi perilaku karyawan yang memiliki *idea exploration*, *idea generation*, *idea coalition* atau *idea championing*, dan *idea implementation* yang baik dalam mendukung semangat perubahan.

Sementara itu menurut para ahli bahwa empat hal tersebut (*idea exploration*, *idea generation*, *idea coalition* atau *idea championing*, dan *idea implementation*) merupakan faktor penting yang harus dimiliki karyawan dalam iklim perubahan organisasi menjadi lebih baik (Potosky & Azan, 2023). Ahli lainnya menambahkan bahwa *idea exploration*, *idea generation*, *idea coalition building* atau *idea championing* dan *idea implementation* merupakan dimensi dari kemampuan yang dimiliki individu dalam melakukan interaksi dengan kondisi sistem yang berlaku pada lingkungan organisasi (Mehmood et al., 2022). Selaras dengan hal tersebut, menambahkan bahwa proses implementasi dari *idea exploration*, *idea generation*, *idea coalition building* atau *idea championing* dan *idea implementation* ke dalam pekerjaan yang bertujuan untuk meningkatkan performa kerja baik individu, kelompok, maupun organisasi disebut dengan *Innovative Work Behaviour* (El-Kassar et al., 2022).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang terjadi terkait pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan (*training and development*) di BPJS Ketenagakerjaan adalah rendahnya *Innovative Work Behavior* (IWB), yang terindikasi dari rendahnya *idea exploration*, *idea generation*, *idea coalition building* atau *idea championing* dan *idea implementation*. Sementara itu IWB sangat diperlukan dalam proses transformasi perilaku karyawan mencapai semangat perubahan dan visi organisasi BPJS Ketenagakerjaan.

Oleh karena itu perlu dilakukan perbaikan-perbaikan yang signifikan, dengan cara mengetahui faktor-faktor penyebab rendahnya IWB tersebut. Pelatihan dan

pengembangan merupakan faktor kunci yang mempengaruhi IWB (A. C. Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). Dengan demikian membangun IWB diperlukan program pelatihan dan pengembangan yang bermaterikan dimensi IWB itu sendiri, yaitu *idea exploration*, *idea generation*, *idea coalition building* atau *idea championing* dan *idea implementation* (Azevedo & Shane, 2019). Selaras dengan pendapat ahli lainnya bahwa IWB akan tercapai apabila karyawan dalam suatu organisasi dilatih dan dikembangkan untuk memahami dan memiliki keinginan untuk melakukan 4 tahapan pada dimensi tersebut (Numonjonov, 2020). Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat diduga bahwa pelatihan dan pengembangan (*training and development*) faktor yang berpengaruh terhadap IWB.

Program pelatihan dan pengembangan (*training and development*) yang diselenggarakan oleh BPJS Ketenagakerjaan tentunya dalam rangka meningkatkan pengetahuan karyawan. Pengetahuan yang dimiliki para karyawan tersebut dapat menciptakan nilai bisnis (*business value*) dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) apabila dikelola dengan baik. Pengelolaan pengetahuan atau yang dikenal dengan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) merupakan suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh BPJS Ketenagakerjaan untuk mengidentifikasi, menciptakan, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali di dalam organisasi.

Salah satu metode yang dilakukan Deputy Direktur Bidang *Learning and Development* untuk menyebarkan pengetahuan yang ada di BPJS Ketenagakerjaan adalah melalui *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki kepada karyawan lainnya. Berbagi pengetahuan dilakukan Deputy Direktur Bidang *Learning and Development* dalam kegiatan *sharing session* (sesi berbagi).

*Sharing session* di BPJS Ketenagakerjaan dilakukan oleh karyawan yang menjadi peserta *training*, *seminar*, *workshop*, *course* atau kegiatan pembelajaran lainnya yang dilaksanakan di dalam atau di luar negeri. Pada gilirannya, *knowledge sharing* mengarah pada pertukaran pengalaman dan keterampilan antara karyawan,

berkontribusi pada pembelajaran kolektif dan membangkitkan refleksi pada pengetahuan saat ini (Chen et al., 2010; Michna, 2018). Dengan demikian, *knowledge sharing* meningkatkan peluang untuk terlibat tambahan, kegiatan non-rutin, seperti perilaku kerja yang inovatif (Anser et al., 2020). Liua dan Phillips (2011) mencatat, dalam banyak kasus karyawan memiliki terlalu sedikit pengetahuan dan terlalu banyak sedikit peluang untuk mengimplementasikan inovasi sendiri. Hanya dengan kerjasama dengan karyawan lain sehingga muncul efek sinergi dan ide-ide inovatif dapat diimplementasikan berhasil.

Secara empiris juga terbukti bahwa *knowledge sharing* yang baik menghasilkan proses implementasi dari ide-ide baru ke dalam pekerjaan tercapai dengan baik (Ahmad & Karim, 2019). Hal tersebut juga didukung ahli lainnya yang membuktikan bahwa *knowledge sharing* yang menjadi faktor berpengaruh terhadap IWB (Radaelli et al., 2014). Oleh karena itu dapat diduga bahwa *knowledge sharing* faktor juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap IWB.

Selain kedua faktor tersebut di atas, peneliti menemukan perbedaan lainnya, dimana *self-efficacy* juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi IWB. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil penelitian lainnya yang membuktikan secara empiris bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *self-efficacy* terhadap IWB (Afsar & Masood, 2018). Peneliti lainnya juga berpendapat bahwa keyakinan karyawan dalam mengatur dan melaksanakan serangkaian tindakan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab atau disebut dengan *self-efficacy* merupakan faktor utama yang mempengaruhi proses implementasi dari ide-ide baru ke dalam pekerjaan akan tercapai atau disebut dengan IWB (Hsiao et al., 2011), yang didukung peneliti lainnya dengan pembuktian empiris bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *self-efficacy* terhadap IWB (Afsar & Masood, 2018).

Walaupun terdapat perbedaan antara para ahli di atas, namun secara konseptual pendapat tersebut merujuk pada teori *organizational behavior*. Oleh dua ahli teori tersebut digambarkan dalam dua model yang berbeda. Ahli yang pertama menggambarkan dalam model integratif perilaku organisasi atau *Integrative Model of Organizational Behavior* (Colquitt et al., 2018), dan ahli yang kedua

menggambarkan dalam model konsep perilaku organisasi atau *input – process – outcomes* (Judge & Robbins, 2017).

Model integratif perilaku organisasi meletakkan motivasi pada elemen *individual mechanism*, dimana *self-efficacy* didefinisikan sebagai keyakinan bahwa seseorang akan kemampuannya yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab, merupakan dimensi dari motivasi (Colquitt et al., 2018). Tidak berbeda dengan model konsep perilaku organisasi yang meletakkan *self-efficacy* pada elemen *process* (Judge & Robbins, 2017). Demikian juga dengan *knowledge sharing* ditempatkan pada elemen *individual mechanism* (Colquitt et al., 2018) ataupun elemen *process* (Judge & Robbins, 2017). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* dan *knowledge sharing* merupakan elemen *individual mechanism* ataupun *process*, yang dalam penelitian kuantitatif disebut dengan variabel mediasi (Baron & Kenny, 1986), sehingga dalam penelitian ini ditempatkan sebagai variabel mediasi.

Penempatan kedua variabel tersebut sebagai variabel mediasi, juga diadaptasi oleh para peneliti lainnya. Salah satunya, Sethumadavan et al., (2020) yang berpendapat bahwa *self efficacy* berperan sebagai mediasi yang baik untuk meningkatkan pengaruh *training and development* tersebut terhadap IWB. Hasil penelitiannya telah membuktikan bahwa *self efficacy* berperan kuat sebagai mediasi pada pengaruh *training and development* terhadap IWB. Temuannya menunjukkan bahwa *self-efficacy* secara signifikan memediasi pengaruh *training and development* terhadap IWB. Sehingga dapat disimpulkan bahwa IWB dapat ditingkatkan dengan peningkatan *training and development* melalui *self-efficacy* (Araïn et al., 2020).

Penempatan variabel *knowledge sharing* sebagai mediasi, juga jamak dilakukan oleh peneliti terdahulu dalam menganalisis berbagai masalah perilaku organisasi. Penelitian Zuhdi & Etikariena (2022) menempatkan variabel *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Dalam penelitiannya yang membuktikan bahwa *training and development* terhadap IWB, menempatkan *knowledge sharing* sebagai mediasi yang baik untuk meningkatkan pengaruh *training and development* terhadap IWB. Peneliti lainnya juga mendukung hal tersebut, dengan membuktikan

bahwa *knowledge sharing* yang baik, secara signifikan meningkatkan pengaruh *training and development* terhadap IWB (Akram et al., 2020).

Uraian di atas menunjukkan bahwa terdapat perbedaan dari para ahli dan peneliti terdahulu pendapat terkait faktor-faktor yang menjadi penyebab rendahnya IWB, sehingga dapat disimpulkan bahwa belum ada satu konsensus yang menjawab faktor-faktor penyebab rendahnya IWB. Karena tidak adanya konsensus tersebut, maka teori yang ada dapat digeneralisasi pada seluruh organisasi, atau disebut dengan *research gap* (Aasheim Greve et al., 2023). *Research gap* menjadi peluang ataupun adalah celah yang dapat dimasuki untuk diteliti lebih dalam pada kasus tertentu di suatu organisasi (Ragazou et al., 2022). Dengan demikian persamaan dan perbedaan pendapat para ahli maupun teori, dapat dijadikan dasar pengembangan model untuk diteliti secara empiris pada suatu kasus tertentu (Voegtlin et al., 2020).

Demikian dengan kasus yang terjadi terkait pelaksanaan *training development* di BPJS Ketenagakerjaan, dapat dianalisis dengan cara membangun sebuah model berdasarkan *gap research*, yang kemudian dianalisis secara empiris untuk menjawab permasalahan. Model yang dibangun berdasarkan teori dan pendapat para ahli yang diuraikan di atas diuji dan dianalisis dengan topik “*Self Efficacy* dan *Knowledge Sharing* Memediasi Pengaruh *Training and Development* terhadap *Innovative Work Behavior* pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Indonesia”.

Penelitian ini penting dilakukan untuk menjawab permasalahan yang terjadi terkait rendahnya IWB pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan pasca menjalani program pelatihan dan pengembangan. Selain itu hasil penelitian ini dapat menambah rujukan bagi keilmuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terkait faktor-faktor yang mempengaruhi IWB, dan bagi peneliti selanjutnya juga dapat menjadi rujukan untuk menganalisis hal yang sama di organisasi yang berbeda.

## 1.2 Pembatasan Penelitian

Penelitian ini membatasi 4 variabel yang diteliti, yaitu *innovative work behavior* sebagai variabel terikat (endogen), *training and development* sebagai variabel bebas (eksogen), serta *knowledge sharing* dan *self efficacy* sebagai variabel mediasi. Sesuai dengan topik penelitian bahwa unit analisis pada penelitian ini adalah karyawan BPJS Ketenagakerjaan di Indonesia yang telah mendapatkan program pelatihan dan pengembangan tenis dan karier dari *Corporate University* BPJS Ketenagakerjaan di tahun 2022.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah *training and development* berpengaruh langsung terhadap *innovative work behavior*?
- 2) Apakah *training and development* berpengaruh langsung terhadap *self-efficacy*?
- 3) Apakah *training and development* berpengaruh langsung terhadap *knowledge sharing*?
- 4) Apakah *self-efficacy* berpengaruh langsung terhadap *innovative work behavior*?
- 5) Apakah *knowledge sharing* berpengaruh langsung terhadap *innovative work behavior*?
- 6) Apakah *training and development* berpengaruh tidak langsung terhadap *innovative work behavior* melalui *self-efficacy*?
- 7) Apakah *training and development* berpengaruh tidak langsung terhadap *innovative work behavior* melalui *knowledge sharing*?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis model:

- 1) Pengaruh *training and development* terhadap *innovative work behavior*
- 2) Pengaruh *training and development* terhadap *self-efficacy*
- 3) Pengaruh *training and development* terhadap *knowledge sharing*

- 4) Pengaruh *self-efficacy* terhadap *innovative work behavior*
- 5) Pengaruh *knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior*
- 6) Pengaruh *training and development* terhadap *innovative work behavior* melalui *self-efficacy*
- 7) Pengaruh *training and development* terhadap *innovative work behavior* melalui *knowledge sharing*

### 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini bagi teoritis dan praktisi adalah sebagai berikut:

#### 1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini berkontribusi bagi keilmuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai model rujukan empiris bagi penelitian selanjutnya terkait dengan *innovative work Behavior*.

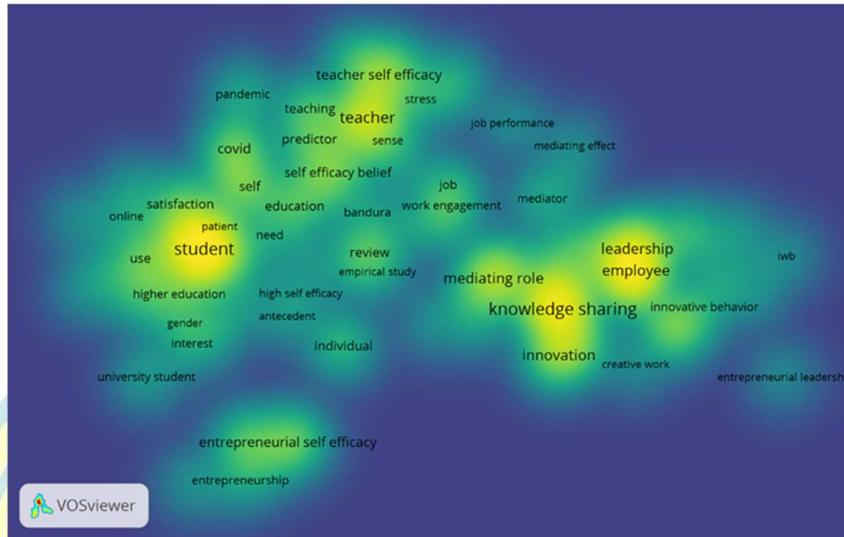
#### 2) Manfaat Praktis

Bagi manajemen BPJS Ketenagakerjaan atau organisasi sejenisnya, penelitian ini dapat dijadikan materi rujukan dalam penyusunan program pelatihan karyawan dalam membangun *innovative work behavior*.

### 1.6 State of The Art

Berdasarkan 60 penelitian terdahulu dari berbagai sumber jurnal internasional, peneliti belum menemukan penelitian sejenis yang melakukan analisis terhadap empat variabel yang sama dalam satu model yaitu *innovative work behavior*, *training and development*, *knowledge sharing* dan *self efficacy*. Selain itu model penelitian ini dibangun berdasarkan model penelitian Bo-Nehes & Veenendaal (2019), Azevedo & Shane (2019), Numonjonov (2020) yang menyatakan bahwa *Training and Development* mempengaruhi *Innovative Work Behavior*, model penelitian Afsar & Masood (2018), Hsiao et al (2011) yang menyatakan bahwa *Self Efficacy* mempengaruhi *Innovative Work Behavior* dan model penelitian Ahmad & Karim (2019); Radaelli et al (2014) yang menyatakan *Knowledge Sharing* mempengaruhi *Innovative Work Behavior*.





**Gambar 1.5 Visualisasi 4 (empat) Variabel Berdasarkan Tingkat Density**

Sedangkan pada Gambar 1.5 dapat diketahui topik apa yang menjadi pusat perhatian. Variabel *knowledge sharing* yang ditunjukkan dengan warna kuning merupakan variabel yang paling banyak diminati untuk dilakukan penelitian, sedangkan semakin biru menunjukkan bahwa pembahasan topik tersebut relatif sedikit. Selain itu terlihat juga variabel *innovative work behavior* dengan warna kuningnya. Namun variabel tersebut lebih rendah tingkat densitasnya (kedalaman topik) dibandingkan dengan variabel *self efficacy*. Berdasarkan kedua visualisasi tersebut, dengan demikian dapat dikatakan bahwa topik penelitian ini masih menjadi penelitian yang relevan hingga saat ini.

*State of the art* penelitian ini tidak hanya melihat trend dan keterkaitan variabel satu sama lain, namun melihat pendekatan yang berbeda dalam menemukan solusi organisasi untuk meningkatkan *innovative work behavior*. Adanya peran *self efficacy* dan *knowledge sharing* diharapkan dapat mampu menjembatani kesenjangan antara *training and development* dengan *innovative work behavior*. Berdasarkan penelusuran yang kami lakukan hingga saat ini belum ditemukan adanya penelitian yang membahas topik di atas dengan menggunakan empat variabel secara bersama-sama dan terlebih khusus penelitian ini belum pernah dilakukan pada tataran organisasi BPJS Ketenagakerjaan.