

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan struktural dalam ketenagakerjaan Indonesia menunjukkan dinamika yang semakin kompleks sebagai implikasi dari disrupsi teknologi, pergeseran kebutuhan kompetensi, dan meningkatnya tuntutan kualitas tenaga kerja. Laporan OECD (2024) menegaskan bahwa pasar kerja nasional menghadapi sejumlah tantangan krusial, seperti *mismatch* keterampilan, rendahnya literasi digital, dan keterbatasan kapasitas lembaga pelatihan vokasi dalam menjawab kebutuhan industri modern. Hal ini diperkuat oleh temuan Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker), yang menunjukkan bahwa ketimpangan kompetensi, fluktuasi penyerapan tenaga kerja, serta meningkatnya kebutuhan tenaga kerja terampil menjadi isu utama dalam beberapa tahun terakhir (Muhyiddin et al., 2024). Dengan demikian, tantangan ketenagakerjaan tidak hanya dipengaruhi oleh dinamika pasar, tetapi juga bergantung pada kemampuan sistem pelatihan nasional menghasilkan tenaga kerja yang adaptif dan kompeten di era industri 4.0 dan digitalisasi ekonomi.

Dalam konteks tersebut, instruktur pelatihan vokasi memainkan peran kunci dalam memastikan efektivitas transformasi kompetensi tenaga kerja. Sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran, instruktur tidak hanya bertugas mengajar dan melatih, tetapi juga merancang kurikulum, menyusun perangkat pembelajaran, melaksanakan asesmen kompetensi, serta memastikan keselarasan materi pelatihan dengan perkembangan industri (Kemenpan RB RI, 2020). Namun, berbagai kajian menunjukkan bahwa kompetensi instruktur, terutama dalam penguasaan teknologi digital dan penerapan metode pembelajaran yang inovatif, masih belum optimal. Widaningsih et al. (2024) menegaskan adanya kesenjangan signifikan dalam kompetensi digital instruktur di Indonesia, khususnya dalam integrasi teknologi pembelajaran dan kesiapan mengelola pelatihan berbasis industri 4.0. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan digital instruktur belum sepenuhnya mampu menjawab tuntutan transformasi digital pelatihan vokasi.

Upaya Kementerian Ketenagakerjaan untuk mengatasi permasalahan tersebut diwujudkan melalui rebranding dan revitalisasi Balai Latihan Kerja (BLK) menjadi

Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BPVP) serta Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP). Transformasi kelembagaan ini bertujuan memperkuat sistem pelatihan vokasi nasional agar lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan industri. Namun, keberhasilan transformasi ini sangat bergantung pada kualitas dan kapasitas instruktur sebagai tenaga pendidik profesional. Di sisi lain, persoalan mendasar terkait kecukupan jumlah instruktur masih menjadi tantangan besar. Data Biro Organisasi Sumber Daya Manusia Aparatur (OSDMA) Kemnaker (2024) menunjukkan bahwa jumlah instruktur pada enam BBPVP hanya mencapai 474 orang, sementara kebutuhan ideal adalah 695 orang. Kekurangan sebanyak 221 instruktur (38,74 persen) ini berpotensi menghambat efektivitas pelatihan, meningkatkan beban kerja instruktur, menurunkan intensitas pembelajaran, dan membatasi ruang bagi instruktur untuk melakukan inovasi.

Saat ini Kementerian Ketenagakerjaan memiliki 21 BLK UPTP (Unit Pelaksana Teknis Pusat) yang lokasinya tersebar di seluruh Indonesia. Selain BLK UPTP, terdapat sebanyak 284 BLK UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah).

Tabel 1. 1 Sebaran jumlah instruktur di BBPVP Kementerian Ketenagakerjaan

No	Unit Kerja	Hasil ABK	Jumlah Pemangku	Kekurangan	Persentase kekurangan (%)
1	BBPVP Bekasi	144	113	31	21.53
2	BBPVP Bandung	113	80	33	29.20
3	BBPVP Serang	111	75	36	32.43
4	BBPVP Semarang	112	77	35	31.25
5	BBPVP Medan	104	61	43	41.35
6	BBPVP Makassar	111	68	43	38.74
Total		695	474	221	38.74

Sumber: Biro OSDMA Kemnaker (2024)

Keterbatasan jumlah instruktur diperparah oleh tuntutan kompetensi digital yang semakin tinggi. Transformasi digital menuntut instruktur mampu memanfaatkan *Learning Management System* (LMS), media pembelajaran

interaktif, simulasi digital, serta perangkat teknologi lainnya untuk mendukung proses pelatihan. Instruksi berbasis teknologi tidak hanya ditujukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelatihan, tetapi juga untuk memastikan materi pembelajaran relevan dengan perkembangan industri modern. Tanpa kompetensi digital yang memadai, pelatihan berisiko menjadi kaku, tidak menarik, dan tidak mampu memenuhi standar industri.

Dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut, perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior/IWB*) instruktur menjadi komponen penting dalam memastikan kualitas pembelajaran vokasi. IWB mencakup kemampuan individu untuk menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam konteks kerja. Berbagai penelitian menegaskan bahwa IWB berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu, efektivitas organisasi, serta keberlanjutan transformasi pembelajaran (Kundu et al., 2020; Aris et al., 2019). Rendahnya IWB dapat berdampak pada menurunnya kualitas hasil pelatihan, berkurangnya kreativitas dalam mengembangkan kurikulum, dan meningkatnya kejemuhan peserta pelatihan.

Di BBPVP, urgensi penguatan IWB instruktur menjadi semakin nyata mengingat lembaga ini berfungsi sebagai pusat unggulan pelatihan nasional. Dengan beban target pelatihan yang terus meningkat dan keterbatasan jumlah instruktur, kemampuan instruktur untuk berinovasi dalam desain, implementasi, dan evaluasi pelatihan menjadi kebutuhan mendesak. Instruktur yang memiliki tingkat IWB tinggi mampu menciptakan strategi pembelajaran adaptif, mengembangkan media pelatihan kreatif, serta mengintegrasikan pendekatan industri ke dalam kurikulum vokasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pembelajaran, tetapi juga memperkuat daya saing lulusan pelatihan.

Perkembangan penelitian mengenai *innovative work behavior* (IWB) selama sepuluh tahun terakhir menunjukkan bahwa perilaku inovatif dipengaruhi oleh kombinasi faktor individual dan organisasional. Janssen (2000) serta Kleysen & Street (2001) menegaskan bahwa IWB terdiri atas proses kompleks mulai dari pencarian, pengembangan, hingga implementasi ide baru. Studi-studi mutakhir, termasuk meta-analisis oleh Anderson et al. (2014), menunjukkan bahwa IWB menjadi elemen kritis dalam meningkatkan adaptabilitas dan daya saing organisasi,

termasuk organisasi sektor publik yang menghadapi tekanan reformasi dan digitalisasi.

Salah satu faktor kontekstual yang paling sering diteliti adalah *perceived organizational support* (POS). Rhoades & Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa POS meningkatkan motivasi dan perilaku proaktif, termasuk inovasi. Namun, temuan empiris di sektor publik menunjukkan variasi hasil beberapa penelitian melaporkan hubungan yang kuat (Afsar et al., 2019), sementara lainnya menemukan pengaruh yang lebih lemah akibat birokrasi organisasi pemerintah (Park & Jo, 2018). Kondisi ini menegaskan perlunya verifikasi lebih lanjut dalam konteks lembaga pelatihan vokasi pemerintah seperti BBPVP.

Transformasi digital juga mendorong pentingnya *digital competence* sebagai pendorong IWB. *Framework DigCompEdu* (Redecker & Punie, 2017) menekankan bahwa kompetensi digital pendidik berhubungan langsung dengan kemampuan mereka merancang pembelajaran kreatif dan inovatif. Meskipun demikian, kajian kompetensi digital instruktur TVET (*Technical and Vocational Education and Training*) di negara berkembang masih terbatas, dan menurut Widaningsih et al., (2024) menegaskan adanya kesenjangan kompetensi digital yang berdampak pada rendahnya inovasi pembelajaran.

Selain itu, *job satisfaction* dan *training effectiveness* telah diidentifikasi sebagai mekanisme psikologis dan struktural yang menjembatani pengaruh faktor organisasional terhadap IWB. Penelitian oleh Amabile (1996), Danish et al. (2019), dan Kundu et al. (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mendorong kreativitas dan keterlibatan dalam inovasi. Pelatihan yang efektif, sebagaimana dijelaskan Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), memperkuat kemampuan individu menerapkan ide baru di tempat kerja. Namun, integrasi kedua variabel ini dalam satu model struktural bersama POS, *digital competence*, dan IWB masih jarang dilakukan, khususnya dalam konteks pelatihan vokasi pemerintah.

Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori perilaku inovatif dengan menguji secara simultan pengaruh POS dan *digital competence* terhadap IWB, serta peran mediasi *job satisfaction* dan *training effectiveness* dalam konteks instruktur BBPVP. Studi ini memperluas literatur *organizational behavior* dan *human resource development* di sektor publik,

sekaligus menjawab kesenjangan empiris terkait determinan inovasi di lingkungan pelatihan vokasi.

Berbagai faktor diketahui memengaruhi IWB instruktur, antara lain persepsi terhadap dukungan organisasi, kepuasan kerja, kompetensi digital, dan efektivitas pelatihan. Persepsi dukungan organisasi membentuk rasa dihargai dan motivasi untuk berkontribusi lebih (Rhoades & Eisenberger, 2002). Kepuasan kerja menjadi pendorong psikologis bagi instruktur untuk menunjukkan perilaku positif, termasuk inovasi. Sementara itu, kompetensi digital dan efektivitas pelatihan berfungsi sebagai faktor teknis yang memungkinkan instruktur menerapkan inovasi dalam pembelajaran.

Dengan demikian, penguatan IWB instruktur BBPVP merupakan urgensi strategis untuk memastikan keberhasilan sistem pelatihan vokasi nasional dalam menghadapi tantangan era digital. Penelitian ini menjadi penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi IWB instruktur serta merumuskan rekomendasi kebijakan pengelolaan SDM pelatihan yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Upaya ini memerlukan pemahaman awal mengenai kondisi faktual di lapangan, termasuk sejauh mana perilaku inovatif instruktur sudah berkembang dan hambatan apa saja yang mereka hadapi.

Untuk memperoleh gambaran awal tersebut, pra-riset dilakukan pada enam BBPVP dengan jumlah total responden sebanyak 30 instruktur, yaitu BBPVP Bekasi, Bandung, Serang, Semarang, Medan, dan Makassar, masing-masing lima responden. Hasil pra-riset ini memberikan indikasi awal mengenai adanya berbagai permasalahan pada aspek IWB, dukungan organisasi, kompetensi digital, kepuasan kerja, dan efektivitas pelatihan, yang selanjutnya memperkuat urgensi penelitian ini untuk menggali penyebab dan mekanisme hubungan antarvariabel secara lebih mendalam.

Dalam era digital dan transformasi industri yang semakin dinamis, inovasi di tempat kerja menjadi prasyarat penting bagi organisasi untuk mempertahankan kinerja, efisiensi, dan daya saing. Dalam konteks pelatihan vokasi, khususnya di BBPVP, perilaku kerja inovatif instruktur memegang peran strategis karena menentukan kualitas proses pembelajaran serta kemampuan lembaga dalam menghasilkan tenaga kerja yang adaptif dan kompeten. Meskipun peran IWB

sangat krusial, hasil pra-riset dan observasi awal menunjukkan adanya indikasi permasalahan pada aspek perilaku inovatif instruktur, yang berpotensi menghambat kemampuan BBPVP dalam memenuhi tuntutan pelatihan berbasis teknologi dan kebutuhan industri yang terus berkembang.



Gambar 1. 1 Hasil Pra-Riset *Innovative Work Behavior*

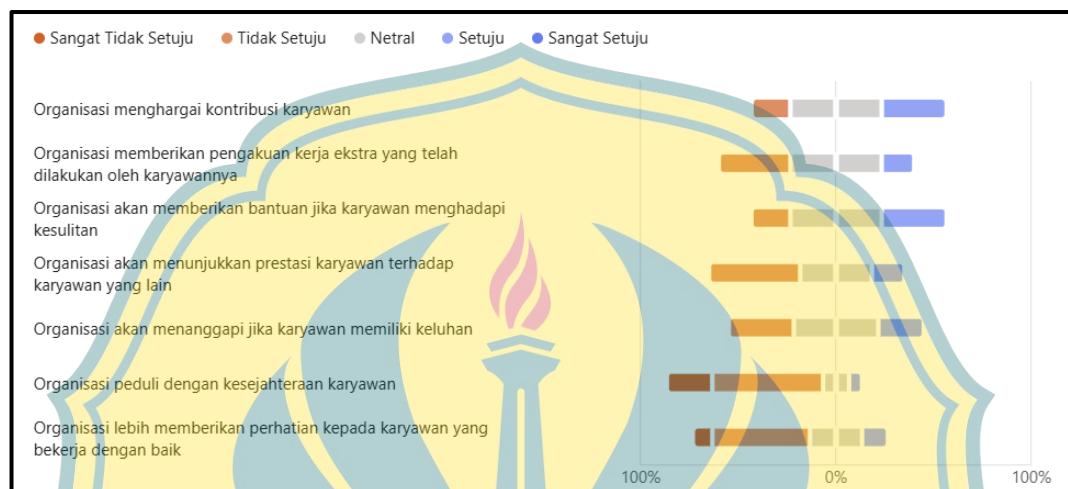
(Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2024)

Berdasarkan Gambar 1.1, seluruh indikator *Innovative Work Behavior* menunjukkan adanya permasalahan, di mana lebih dari 20% instruktur menyatakan *jarang* melakukan perilaku inovatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan inovasi instruktur masih belum optimal.

Pertama, eksplorasi ide masih terbatas karena instruktur merasa kurang terdorong dan kurang memperoleh akses terhadap sumber daya yang mendukung pencarian gagasan baru. Kedua, proses pembangkitan ide juga terhambat karena instruktur merasa tidak memiliki ruang yang memadai untuk mengembangkan atau mengusulkan solusi alternatif. Ketiga, promosi atau *championing* ide sering terhambat oleh minimnya dukungan manajemen maupun rekan kerja, sehingga banyak ide tidak berlanjut pada tahap implementasi. Keempat, penerapan ide baru juga menjadi kendala, terutama akibat keterbatasan fasilitas, kurangnya pelatihan teknologi, serta resistensi terhadap perubahan.

Secara keseluruhan, hambatan-hambatan ini menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif instruktur BBPVP masih perlu diperkuat. Analisis lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi IWB dan merumuskan strategi pengembangannya agar kualitas dan efektivitas pelatihan di BBPVP dapat meningkat secara berkelanjutan.

Berdasarkan Gambar 1.2, beberapa indikator menunjukkan adanya permasalahan dalam *Perceived Organizational Support* (POS) di lingkungan BBPVP. POS, yang merefleksikan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan didukung organisasi, berperan penting dalam membentuk motivasi, komitmen, dan keterlibatan instruktur. Namun, hasil pra-riset mengindikasikan bahwa persepsi instruktur terhadap dukungan organisasi masih rendah.



Gambar 1.2 Hasil Pra-Riset *Perceived Organizational Support*

(Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2024)

Pertama, banyak instruktur merasa kontribusi mereka belum memperoleh penghargaan dan pengakuan yang memadai, sehingga menurunkan motivasi untuk berinovasi. Kedua, dukungan organisasi saat instruktur menghadapi kendala teknis maupun operasional dinilai tidak optimal, mengurangi rasa percaya diri mereka dalam bekerja. Ketiga, respons terhadap keluhan dan masukan dinilai kurang serius, sehingga menurunkan kepercayaan instruktur terhadap manajemen. Keempat, aspek kesejahteraan fisik dan psikologis juga menjadi perhatian, karena lebih dari 50% responden menyatakan tidak setuju bahwa organisasi menunjukkan kepedulian yang memadai.

Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap instruktur BBPVP masih belum optimal. Oleh karena itu, diperlukan analisis lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi POS serta strategi peningkatannya,

sehingga dapat memperkuat motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja instruktur secara keseluruhan.

Berdasarkan Gambar 1.3, kompetensi digital instruktur BBPVP masih menghadapi sejumlah kendala yang berdampak pada efektivitas pelatihan. Di tengah percepatan transformasi digital, kemampuan instruktur dalam memanfaatkan teknologi menjadi krusial untuk memastikan proses pelatihan berjalan relevan dan adaptif. Namun, hasil pra-riset menunjukkan bahwa kompetensi digital belum optimal.



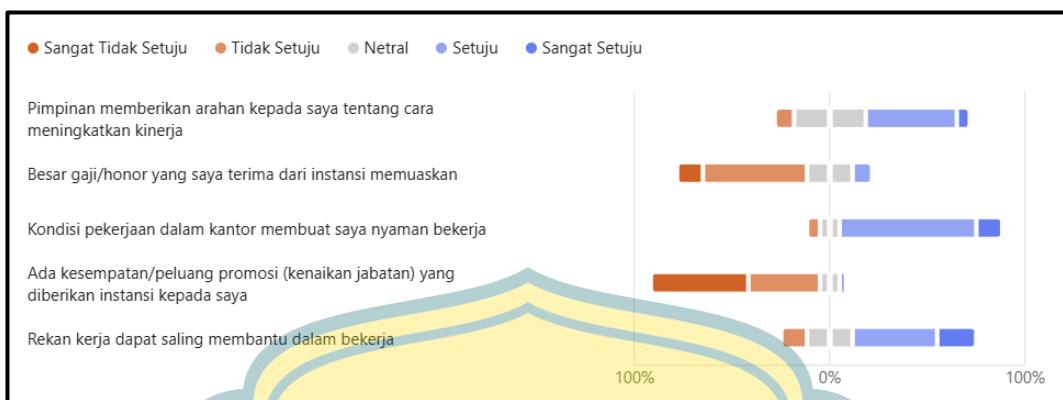
Gambar 1.3 Hasil Pra-Riset *Digital Competence*

(Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2024)

Pertama, akses terhadap infrastruktur digital dinilai belum memadai, ditandai dengan keterbatasan perangkat dan koneksi yang menghambat pemanfaatan teknologi pembelajaran. Kedua, integrasi teknologi dalam pengajaran masih rendah karena instruktur merasa kurang terampil atau kurang pengalaman dalam menggunakan media digital secara efektif. Ketiga, kemampuan manajemen digital, seperti penggunaan platform *e-learning* dan sistem informasi pelatihan, juga masih terbatas, sehingga proses dokumentasi dan pemantauan pembelajaran belum berjalan optimal. Keempat, kesempatan untuk mengikuti pelatihan peningkatan kompetensi digital dirasakan belum merata, sehingga instruktur belum mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang terus berubah.

Temuan ini menunjukkan bahwa *digital competence* instruktur perlu diperkuat melalui peningkatan akses infrastruktur, pengembangan keterampilan digital, dan

pelatihan berkelanjutan agar mampu mendukung kualitas pelatihan vokasi yang lebih modern dan responsif.



Gambar 1. 4 Hasil Pra-Riset *Job Satisfaction*

(Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2024)

Berdasarkan Gambar 1.4, terlihat bahwa kepuasan kerja instruktur BBPVP masih menghadapi persoalan signifikan, terutama terkait ketidakpuasan atas pendapatan dan minimnya peluang kenaikan jabatan. Lebih dari 60% responden menyatakan belum puas, menunjukkan bahwa aspek *job satisfaction* perlu mendapat perhatian serius.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi motivasi, komitmen, dan kinerja instruktur. Namun, pra-riset menunjukkan beberapa isu utama yang menghambat terbentuknya kepuasan kerja. Pertama, banyak instruktur merasa pekerjaan mereka kurang menantang secara mental sehingga menimbulkan kejemuhan dan menurunkan motivasi. Kedua, persepsi ketidakadilan dalam distribusi tugas maupun penghargaan turut melemahkan rasa dihargai. Ketiga, lingkungan kerja dinilai belum sepenuhnya mendukung, baik dari sisi fasilitas maupun hubungan sosial di tempat kerja. Keempat, dukungan rekan kerja yang kurang optimal menyebabkan kolaborasi dan suasana kerja menjadi kurang kondusif.

Temuan ini menegaskan bahwa meskipun BBPVP memiliki mandat strategis dalam meningkatkan kualitas pelatihan vokasi, kepuasan kerja instruktur masih perlu diperkuat. Tanpa kepuasan kerja yang memadai, kualitas pelatihan dan efektivitas program berisiko menurun. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut

diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu kepuasan kerja instruktur dan merumuskan strategi peningkatan yang dapat mendorong kinerja dan kualitas pelatihan secara menyeluruh.



Gambar 1. 5 Hasil Pra Riset *Training Effectiveness*

(Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2024)

Training effectiveness merupakan salah satu determinan penting dalam meningkatkan *innovative work behavior* (IWB) instruktur. Namun, hasil pra-riset pada Gambar 1.5 menunjukkan bahwa instruktur jarang memperoleh pelatihan yang relevan dan tidak sering mengimplementasikan materi pelatihan dalam pekerjaan. Hal ini menandakan adanya permasalahan mendasar dalam efektivitas pelatihan di BBPVP.

Permasalahan pertama terkait relevansi materi pelatihan. Banyak instruktur menilai bahwa pelatihan yang mereka ikuti belum disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan maupun perkembangan industri terkini, sehingga pembelajaran yang diperoleh tidak sepenuhnya dapat digunakan untuk menghadapi tantangan pelatihan vokasi yang semakin kompleks. Kedua, pelatihan dinilai belum memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja. Keterampilan yang diperoleh sering kali tidak terintegrasi dalam praktik pengajaran karena minimnya dukungan implementatif dan keterbatasan waktu maupun fasilitas. Ketiga, instruktur menghadapi kendala dalam penerapan materi pelatihan akibat kurangnya pelatihan praktis berbasis simulasi atau studi kasus, serta belum memadainya sarana pendukung teknologi untuk mengaplikasikan kompetensi baru tersebut.

Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup besar antara pelatihan yang diberikan dan kebutuhan instruktur di lapangan. Tanpa pelatihan

yang relevan, berdampak, dan aplikatif, instruktur akan kesulitan meningkatkan kualitas pelatihan maupun berinovasi dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, perlu analisis lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelatihan serta langkah-langkah strategis untuk memperbaikinya di lingkungan BBPVP.

Inovasi memainkan peran penting dalam perkembangan organisasi, baik melalui perubahan radikal maupun perbaikan berkelanjutan yang lebih kecil. Agar inovasi dapat terwujud, organisasi perlu mendorong perubahan perilaku karyawan, karena perilaku inovatif mereka akan menjadi kunci bagi terciptanya solusi baru dan peningkatan kinerja organisasi (Madsen & Ulhøi, 2005). Hal ini terutama penting dalam konteks BBPVP, di mana instruktur berperan sentral dalam pengembangan tenaga kerja. Oleh karena itu, inovasi dalam pelaksanaan pelatihan di BBPVP harus didorong dengan perubahan perilaku instruktur, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pelatihan yang diberikan.

Untuk menciptakan inovasi yang berkelanjutan, perusahaan harus memanfaatkan potensi sumber daya manusia, termasuk instruktur, untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam menciptakan produk dan layanan baru (Singh, 2018). Di lingkungan BBPVP, peningkatan IWB instruktur sangat penting, karena mereka menjadi ujung tombak dalam menciptakan metode pelatihan yang lebih efektif dan adaptif terhadap kebutuhan pasar tenaga kerja. Dengan keterbatasan jumlah instruktur yang ada, inovasi dalam proses pelatihan menjadi kunci untuk meningkatkan kualitas dan jangkauan pelatihan yang diberikan oleh lembaga ini.

Hasil pra-riset yang dilakukan pada enam BBPVP dengan total 30 instruktur menunjukkan adanya sejumlah persoalan empiris yang berpengaruh terhadap rendahnya *innovative work behavior* (IWB). Analisis persentase jawaban menunjukkan bahwa lebih dari 20% instruktur pada seluruh indikator IWB menjawab *jarang*, khususnya pada aspek eksplorasi ide, pengembangan ide, promosi ide, dan implementasi ide. Temuan ini mengindikasikan bahwa kapasitas inovasi instruktur masih terbatas dan belum konsisten diterapkan dalam proses pelatihan.

Permasalahan juga terlihat pada *perceived organizational support* (POS). Lebih dari 50% responden menyatakan tidak setuju pada indikator penghargaan, kepedulian organisasi, dan respons terhadap keluhan, yang menunjukkan lemahnya persepsi dukungan organisasi. Kondisi ini konsisten dengan temuan studi internasional di sektor TVET, yang mencatat bahwa instruktur di lembaga pelatihan publik sering menghadapi keterbatasan dukungan struktural dan administratif (Misbah et al., 2020).

Selanjutnya, *digital competence* instruktur juga masih menunjukkan kendala, terutama pada ketersediaan infrastruktur, integrasi teknologi dalam pembelajaran, serta keterampilan manajemen digital. Temuan ini sejalan dengan riset TVET Asia Tenggara yang menunjukkan bahwa kesiapan digital instruktur belum merata dan menjadi hambatan utama dalam implementasi pembelajaran berbasis teknologi (Latchem, 2018).

Pada aspek *job satisfaction*, lebih dari 60% responden menyatakan belum puas terhadap pendapatan dan peluang karier. Ketidakpuasan kerja ini berpotensi menurunkan motivasi serta menghambat perilaku inovatif. Tantangan ini juga dilaporkan pada penelitian global yang menemukan bahwa instruktur TVET sering menghadapi stagnasi karier dan beban kerja tinggi (UNESCO-UNEVOC, 2021).

Terakhir, *training effectiveness* juga menjadi isu utama. Pra-riset menunjukkan bahwa instruktur jarang menerima pelatihan yang relevan dan jarang mengimplementasikan hasil pelatihan dalam pekerjaan. Hal ini mencerminkan ketidaksesuaian antara pelatihan yang diberikan dan kebutuhan kerja, sebuah fenomena yang juga ditemukan dalam studi internasional mengenai *skills mismatch* pada sektor pelatihan vokasi.

Jika dibandingkan dengan hasil-hasil riset internasional di sektor TVET dan pendidikan vokasi, pola empiris BBPVP memperlihatkan tema yang serupa yaitu tuntutan inovasi dan digitalisasi meningkat, tetapi instruktur masih menghadapi keterbatasan dalam dukungan organisasi, kompetensi digital, kepuasan kerja, dan kualitas pelatihan. Perbedaannya, konteks BBPVP sebagai UPT pusat pemerintah dengan mandat strategis nasional menjadikan kesenjangan ini lebih krusial, karena kualitas IWB instruktur berimplikasi langsung pada keberhasilan agenda transformasi pelatihan vokasi dan target pembangunan SDM nasional.

Untuk memberi gambaran ringkas hubungan antar temuan pra-riset, kondisi empiris di BBPVP dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Rangkuman Temuan Pra-Riset

Variabel	Temuan Pra-Riset di BBPVP	Indikasi Masalah Utama
<i>Innovative Work Behavior</i>	>20% instruktur menjawab jarang pada hampir semua indikator eksplorasi, pembangkitan, promosi, dan implementasi ide	Perilaku inovatif belum menjadi praktik rutin; kecenderungan bekerja secara prosedural
<i>Perceived Organizational Support</i>	Pada indikator penghargaan, dukungan dalam kesulitan, respons keluhan, dan kedulian kesejahteraan, >50% responden tidak setuju	Instruktur merasa kurang dihargai dan kurang didukung; potensi melemahkan motivasi dan komitmen
<i>Digital Competence</i>	Kendala akses infrastruktur digital, kesulitan integrasi teknologi dalam pembelajaran, dan keterbatasan pengelolaan digital	Kesiapan digital instruktur belum memadai untuk mendukung pembelajaran vokasi berbasis teknologi
<i>Job Satisfaction</i>	>60% responden belum puas terhadap pendapatan dan kesempatan promosi; isu keadilan dan dukungan lingkungan kerja	Kepuasan kerja relatif rendah pada aspek karier dan penghargaan; berpotensi menekan dorongan untuk berinovasi
<i>Training Effectiveness</i>	Pelatihan sering dinilai kurang relevan dan jarang diaplikasikan dalam pekerjaan	Investasi pelatihan belum optimal mengubah perilaku kerja dan praktik pembelajaran instruktur

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Dengan demikian, secara empiris terdapat celah yang jelas antara tuntutan peran instruktur BBPVP sebagai agen inovasi dan kondisi aktual yang mereka hadapi dalam hal dukungan organisasi, kompetensi digital, kepuasan kerja, dan pengalaman pelatihan. Celah ini memperkuat urgensi penelitian untuk menguji secara terstruktur bagaimana POS, *digital competence*, job satisfaction, dan *training effectiveness* berinteraksi dalam membentuk IWB instruktur di BBPVP, sekaligus menjadi dasar perumusan rekomendasi kebijakan pengembangan instruktur di sektor pelatihan vokasi publik.

1.2 Pembatasan Penelitian

Innovative Work Behavior (IWB) merupakan perilaku proaktif yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, sebagaimana ditemukan dalam berbagai penelitian sebelumnya. Mengingat banyaknya faktor yang dapat memengaruhi IWB, penelitian ini membatasi fokus pada empat variabel yang relevan dan lebih mendalam dalam konteks instruktur BBPVP, yaitu *perceived organizational support, digital competence, job satisfaction* dan *training effectiveness*.

Pemilihan keempat variabel ini didasari oleh dugaan bahwa faktor-faktor tersebut memiliki hubungan yang lebih kuat dan signifikan dengan IWB pada instruktur BBPVP. Selain itu, variabel-variabel ini juga lebih sesuai dengan permasalahan yang sedang dihadapi dalam konteks pelatihan dan pengembangan kompetensi masyarakat yang dilakukan oleh instruktur di BBPVP, serta relevansi mereka dalam meningkatkan perilaku inovatif di lingkungan kerja. Dengan demikian, penelitian ini akan fokus untuk menganalisis bagaimana pengaruh masing-masing variabel tersebut terhadap IWB instruktur di BBPVP.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan pembatasan masalah, pertanyaan penelitian dari penelitian yang dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh langsung terhadap *Innovative Work Behavior*?
2. Apakah *Digital Competence* berpengaruh langsung terhadap *Innovative Work Behavior*?
3. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh langsung terhadap *Innovative Work Behavior*?
4. Apakah *Training Effectiveness* berpengaruh langsung terhadap *Innovative Work Behavior*?
5. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh langsung terhadap *Job Satisfaction*?
6. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh langsung terhadap *Training Effectiveness*?
7. Apakah *Digital Competence* berpengaruh langsung terhadap *Job Satisfaction*?

8. Apakah *Digital Competence* berpengaruh langsung terhadap *Training Effectiveness*?
9. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh tidak langsung terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Job Satisfaction*?
10. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh tidak langsung terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Training Effectiveness*?
11. Apakah *Digital Competence* berpengaruh tidak langsung terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Job Satisfaction*?
12. Apakah *Digital Competence* berpengaruh tidak langsung terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Training Effectiveness*?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menguji, menganalisis, menemukan, mengkaji dan merumuskan:

1. Pengaruh langsung *perceived organizational support* terhadap *innovative work behavior*.
2. Pengaruh langsung *digital competence* terhadap *innovative work behavior*.
3. Pengaruh langsung *job satisfaction* terhadap *innovative work behavior*.
4. Pengaruh langsung *training effectiveness* terhadap *innovative work behavior*.
5. Pengaruh langsung *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction*.
6. Pengaruh langsung *perceived organizational support* terhadap *training effectiveness*.
7. Pengaruh langsung *digital competence* terhadap *job satisfaction*.
8. Pengaruh langsung *digital competence* terhadap *training effectiveness*.
9. Pengaruh tidak langsung *perceived organizational support* terhadap *innovative work behavior* melalui *job satisfaction*.
10. Pengaruh tidak langsung *perceived organizational support* terhadap *innovative work behavior* melalui *training effectiveness*.
11. Pengaruh tidak langsung *digital competence* terhadap *innovative work behavior* melalui *job satisfaction*.

12. Pengaruh tidak langsung *digital competence* terhadap *innovative work behavior* melalui *training effectiveness*.

1.5 State of the Art

Innovative Work Behavior (IWB) menjadi salah satu topik penelitian yang semakin berkembang dalam bidang manajemen sumber daya manusia karena perannya yang signifikan dalam mendorong daya saing organisasi melalui kreativitas dan inovasi karyawan. IWB mencakup perilaku yang melibatkan pengenalan ide-ide baru, pengembangan, dan implementasinya dalam aktivitas kerja sehari-hari. Penelitian sebelumnya telah banyak membahas berbagai faktor yang memengaruhi IWB. Namun, beberapa kesenjangan penelitian masih dapat diidentifikasi, terutama dalam konteks pelatihan vokasi di Indonesia.

Pertama, banyak penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* (POS) merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi perilaku inovatif karyawan. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi lebih cenderung memiliki motivasi intrinsik untuk berinovasi karena mereka merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka. Namun, sebagian besar studi tentang POS dilakukan di sektor swasta atau organisasi yang berbasis proyek inovasi teknologi tinggi. Dalam konteks pelatihan vokasi, seperti di Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP), belum banyak penelitian yang mengkaji sejauh mana POS dapat memengaruhi instruktur untuk mengembangkan metode pelatihan yang inovatif. Kesenjangan penelitian pertama terletak pada kurangnya eksplorasi tentang bagaimana POS berperan dalam sektor pelatihan vokasional, di mana tuntutan inovasi seringkali berkaitan langsung dengan keberhasilan peningkatan kompetensi tenaga kerja.

Kedua, *digital competence* menjadi faktor yang semakin penting dalam mendukung kinerja inovatif, terutama dengan meningkatnya digitalisasi dalam berbagai sektor. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kompetensi digital yang tinggi lebih mampu memanfaatkan teknologi untuk menciptakan solusi inovatif. Namun, dalam konteks pelatihan vokasi, penelitian tentang *digital competence* masih terbatas pada aspek penerapan teknologi pendidikan secara umum. Kesenjangan kedua adalah kurangnya penelitian yang secara spesifik menghubungkan *digital competence* instruktur pelatihan dengan

perilaku kerja inovatif mereka. Terlebih lagi, belum banyak yang mengeksplorasi sejauh mana kompetensi digital dapat mendukung penerapan metode pelatihan berbasis teknologi dalam meningkatkan produktivitas dan kreativitas tenaga kerja di BBPVP.

Ketiga, *job satisfaction* telah lama diakui sebagai salah satu faktor penting yang memengaruhi perilaku inovatif. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih bersemangat untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi melalui inovasi. Meskipun hubungan antara *job satisfaction* dan IWB sudah cukup mapan dalam literatur, sebagian besar penelitian tidak mengeksplorasi peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara POS dan IWB, terutama dalam konteks pekerjaan instruktur pelatihan vokasi. Kesenjangan ketiga adalah perlunya pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh variable lain, seperti POS atau *digital competence*, terhadap perilaku inovatif dalam lingkungan pelatihan vokasional.

Keempat, *training effectiveness* yang merujuk pada kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, telah menjadi salah satu elemen penting dalam mendorong efektivitas pelatihan dan kinerja karyawan. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan dan terarah dapat meningkatkan produktivitas dan kemampuan inovasi karyawan. Namun, sangat sedikit penelitian yang mengkaji peran *training* sebagai variabel mediasi antara *digital competence* atau POS dengan IWB. Kesenjangan keempat adalah perlunya eksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana *training effectiveness* dapat meningkatkan dampak dukungan organisasi atau kompetensi digital terhadap perilaku kerja inovatif, khususnya di BBPVP, di mana pelatihan sering kali diarahkan untuk memenuhi kebutuhan industri yang dinamis.

Kelima, sebagian besar penelitian tentang IWB dilakukan di sektor swasta atau organisasi berbasis teknologi, dengan fokus pada pengembangan produk atau layanan inovatif. Studi di sektor pendidikan formal juga cukup berkembang, terutama dalam mengkaji inovasi pengajaran di sekolah atau perguruan tinggi. Namun, konteks pelatihan vokasional, terutama di BBPVP, masih jarang menjadi fokus penelitian, meskipun lingkungan ini memiliki peran strategis dalam mencetak tenaga kerja yang kompeten dan adaptif terhadap perubahan teknologi.

Kesenjangan kelima adalah kurangnya penelitian yang mengintegrasikan variabel-variabel seperti POS, *digital competence*, *job satisfaction*, dan *training effectiveness* dalam model teoretis yang relevan dengan kebutuhan spesifik instruktur pelatihan vokasional.

Keenam, berdasarkan pendekatan holistik sebagian besar studi sebelumnya mengkaji hubungan antara variabel-variabel tersebut secara terpisah atau dalam kombinasi yang terbatas. Misalnya, hubungan antara POS dan IWB atau antara *job satisfaction* dan IWB telah banyak dibahas, tetapi penelitian yang menggabungkan POS, *digital competence*, *job satisfaction*, dan *training effectiveness* secara holistik masih sangat terbatas. Kesenjangan keenam adalah perlunya pendekatan yang lebih terintegrasi untuk memahami bagaimana kombinasi faktor-faktor tersebut memengaruhi perilaku inovatif instruktur di BBPVP, terutama melalui peran mediasi *job satisfaction* dan *training effectiveness*.

Ketujuh, berhubungan dengan signifikansi kontekstual BBPVP. BBPVP memiliki peran strategis dalam mendukung visi pemerintah Indonesia untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja melalui pelatihan yang inovatif dan relevan dengan kebutuhan industri. Namun, belum ada model khusus yang dirancang untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi IWB di kalangan instruktur BBPVP. Model semacam ini diperlukan untuk memberikan wawasan yang dapat digunakan untuk mengembangkan kebijakan dan strategi peningkatan kualitas pelatihan vokasional. Kesenjangan ketujuh adalah kebutuhan akan model khusus yang tidak hanya relevan dengan konteks BBPVP tetapi juga mampu memberikan panduan praktis bagi pengelola pelatihan dalam meningkatkan IWB instruktur.

Secara keseluruhan, penelitian ini berangkat dari beberapa kesenjangan penting. Gap teoretis muncul karena belum adanya integrasi komprehensif antara POS, *digital competence*, *job satisfaction*, dan *training effectiveness* dalam satu model IWB, khususnya dengan mempertimbangkan fungsi ganda mediator psikologis dan fungsional dalam lingkungan pelatihan vokasional. Gap empiris terlihat dari keterbatasan studi yang meneliti instruktur TVET di negara berkembang, termasuk Indonesia, padahal sebagian besar bukti empiris IWB masih didominasi oleh sektor swasta, manufaktur, atau organisasi teknologi tinggi. Gap metodologis muncul karena minimnya riset yang menggunakan pendekatan SEM

berbasis model mediasi berlapis (*multiple mediation*) yang memungkinkan analisis simultan untuk menguji mekanisme POS dan kompetensi digital dalam memengaruhi inovasi kerja instruktur.

Konteks instruktur BBPVP menjadi penting karena mereka berperan sebagai aktor strategis dalam ekosistem pelatihan vokasi nasional sehingga tingkat inovasi instruktur secara langsung menentukan kualitas tenaga kerja yang dihasilkan. Selain itu, kondisi nyata BBPVP seperti kekurangan instruktur, tuntutan digitalisasi, perubahan kurikulum berbasis industri, dan kebutuhan inovasi berkelanjutan menciptakan urgensi penelitian yang tidak dijumpai pada konteks organisasi lain. Dengan demikian, studi ini tidak hanya mengisi kekosongan teoretis dan empiris, tetapi juga memberikan kontribusi strategis bagi kebijakan pengembangan instruktur di Indonesia.

