

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Inovasi memainkan peran krusial dalam keberhasilan organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif. Dalam konteks organisasi modern, individu diharapkan tidak hanya dapat menciptakan ide-ide baru, tetapi juga mampu mempromosikan dan menerapkannya untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mendukung dan mendorong perkembangan perilaku yang mendukung inovasi, mulai dari tahap perencanaan hingga implementasi ide dalam kegiatan operasional. Inovasi merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif, di mana *Innovative Work Behaviour* tidak hanya terbatas pada pengembangan ide-ide baru, tetapi juga kemampuan untuk menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari (Fiernaningsih et al., 2023); (Ridwanda et al., 2024).

Inovasi dalam sektor publik merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan daya saing daerah. Namun, meskipun penelitian tentang inovasi banyak dilakukan, sebagian besar studi berfokus pada sektor swasta, dengan penekanan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas dan kinerja individu dalam konteks bisnis. Sementara itu, penelitian terkait perilaku inovatif dalam sektor publik, terutama di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN), masih terbatas. Konteks ASN di Indonesia, khususnya di daerah industri seperti Kota Cilegon, belum banyak diteliti. Meskipun Kota Cilegon merupakan kota industri utama di Provinsi Banten dengan dinamika sosial dan ekonomi yang khas, sangat sedikit literatur yang mengkaji bagaimana faktor-faktor seperti *Employee Voice*, *Cultural Intelligence*, dan *Proactive Personality* mempengaruhi inovasi di kalangan ASN di Pemkot Cilegon.

Pada tahun 2024, Indeks Inovasi Global (*Global Innovation Index/GII*) Indonesia berada di peringkat ke 54 dari 132 negara di dunia, dengan skor 30,6. (*World Intellectual Property Organization (WIPO)*). (2024) Berdasarkan Indeks Inovasi Daerah 2023 Provinsi Banten menempati peringkat 11 Nasional dengan skor indeks 56.92 Hal ini mencerminkan adanya tantangan besar dalam menciptakan ekosistem inovasi yang merata. Di tingkat nasional, provinsi, dan

kota, inovasi sangat dipengaruhi oleh *Innovative Work Behaviour* dari individu dan kelompok, yang menjadi kunci dalam menghasilkan ide-ide baru dan solusi kreatif untuk permasalahan lokal. ASN sebagai ujung tombak pelaksana kebijakan memiliki peran penting dalam menggagas ide, mempromosikan, hingga mengimplementasikan inovasi yang berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, tingginya nilai IWB di kalangan ASN akan sangat berkontribusi terhadap peningkatan skor Indeks Inovasi Daerah. Indeks Inovasi Daerah tidak hanya mengukur kuantitas inovasi, tetapi juga menilai keberlanjutan dan kualitas dari inovasi yang dilakukan. Dalam konteks ini, IWB mencerminkan kesiapan organisasi untuk membangun budaya inovatif yang berkelanjutan. Ketika ASN terbiasa melakukan penggalan ide, mempromosikannya kepada rekan kerja atau atasan, serta menerapkannya dalam pekerjaan, maka inovasi tidak hanya menjadi program, tetapi sudah menjadi kebiasaan kerja sehari-hari yang memperkuat daya saing daerah.

Selain itu, penguatan IWB sejalan dengan agenda reformasi birokrasi dan sistem merit yang menekankan pada kompetensi, kinerja, dan inovasi sebagai dasar pengembangan aparatur sipil negara. Bagi Pemkot Cilegon yang berada di wilayah strategis dan menghadapi kompleksitas pelayanan, peningkatan IWB menjadi kebutuhan mendesak guna menciptakan ASN yang adaptif, kreatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, IWB tidak hanya mendukung pelaksanaan inovasi, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam mendorong transformasi pelayanan publik dan pencapaian Indeks Inovasi Daerah secara berkelanjutan. Kota Cilegon merupakan salah satu wilayah strategis di Provinsi Banten yang memiliki karakteristik unik sebagai kota industri, namun sekaligus menjalankan fungsi pelayanan publik sebagai daerah otonom. Hal ini menciptakan kebutuhan akan inovasi yang tinggi dalam pelayanan pemerintahan, mengingat kompleksitas permasalahan sosial, ekonomi, dan birokrasi yang terus berkembang seiring dengan pertumbuhan kota.

Selain itu, tingkat persaingan antar daerah dalam capaian Indeks Inovasi Daerah (IID) juga menjadi motivasi penting. Kota Cilegon perlu meningkatkan kapasitas ASN-nya agar mampu mendorong penciptaan inovasi dari dalam organisasi secara berkelanjutan. Dengan mengkaji perilaku kerja inovatif ASN di

Kota Cilegon, penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai kesiapan sumber daya manusia birokrasi dalam mendukung agenda reformasi dan pelayanan publik berbasis inovasi. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan strategis bagi pemerintah daerah dalam menyusun kebijakan peningkatan kinerja ASN yang berbasis inovasi, serta menjadi model bagi daerah lain yang memiliki tantangan birokrasi serupa.

Penelitian terkait perilaku inovatif (*Innovative Work Behavior*) dalam sektor publik, khususnya di kalangan ASN yang bekerja di daerah industri, masih jarang ditemukan. Hal ini membuka peluang untuk menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mendorong inovasi di sektor publik, terutama dalam konteks pemerintahan daerah seperti Kota Cilegon. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dan memberikan kontribusi dalam pemahaman dinamika perilaku inovatif ASN, serta bagaimana faktor-faktor psikologis mempengaruhi perubahan dan inovasi di dalam birokrasi pemerintahan

Tabel 1.1 Indeks Inovasi Daerah Tahun 2024

No	Kota	Skor Indeks	Predikat
1	Kota Tangerang	65.50	Sangat <i>Innovative</i>
2	Kota Serang	57,12	<i>Innovative</i>
3	Kota Tangerang Selatan	50,45	<i>Innovative</i>
4	Kota Cilegon	42,49	<i>Innovative</i>

Sumber : Data diolah oleh peneliti,2025

Berdasarkan skor indeks Inovasi Daerah Tahun 2024 Kota Cilegon yang terendah di Provinsi Banten (42,49), dengan predikat *Innovative*, menunjukkan bahwa meskipun ada beberapa inovasi yang terjadi, tidak sebanyak atau seefektif yang ditemukan di kota-kota lain, seperti Kota Tangerang atau Kota Serang. Disparitas ini dapat disebabkan oleh distribusi sumber daya inovasi yang tidak merata, hambatan kelembagaan, dan rendahnya kapasitas kolaborasi antar pemangku kepentingan di tingkat lokal (Bradley, 2020; Kharazmi & Dartoomi, 2023). Selain itu, perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behaviour*) yang menjadi kunci dalam menghasilkan ide dan solusi kreatif juga dipengaruhi oleh dukungan kebijakan, budaya organisasi, serta sumber daya manusia yang memadai. Menurut analisis studi kasus tiga kota di Eropa oleh Petersen et al.,(2025), kota-kota dengan skor inovasi rendah umumnya menghadapi persoalan serupa seperti koordinasi

yang lemah antar instansi pemerintahan, administrasi yang cenderung konservatif, serta minimnya insentif yang mendukung inovasi. Hal ini menjadi hambatan utama dalam meningkatkan kapasitas inovasi dan kinerja kota secara keseluruhan. Cozzolino & Geiger, (2024). Mereka memang menyoroti hambatan sistemik seperti regulasi yang ketat, norma sosial yang kurang mendukung, serta keterbatasan sumber daya sebagai penghalang utama perkembangan ekosistem inovasi yang dinamis. Penelitian ini juga menegaskan bahwa regulasi yang tidak adaptif dan kekurangan legitimasi sosial dapat memperlambat inovasi dan membatasi kemampuan aktor dalam berkolaborasi dan bereksperimen secara efektif dalam ekosistem inovasi.

Berdasarkan dokumen LKJIP Kota Cilegon Tahun 2024, pemerintah daerah sebenarnya telah mengidentifikasi berbagai strategi untuk meningkatkan Indeks Inovasi Daerah dari kategori “Inovatif” menuju “Sangat Inovatif”. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah menyadari bahwa ekosistem inovasi yang ada masih perlu diperkuat.

Dalam dokumen tersebut dijelaskan bahwa peningkatan indeks inovasi memerlukan beberapa upaya strategis, antara lain penguatan kebijakan inovasi daerah, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, pengembangan infrastruktur inovasi, pemanfaatan teknologi digital, peningkatan kolaborasi lintas sektor, dukungan pendanaan, peningkatan partisipasi masyarakat, serta monitoring dan evaluasi program inovasi.

Keberadaan berbagai strategi tersebut secara tidak langsung menunjukkan bahwa beberapa aspek tersebut masih belum optimal dalam implementasinya. Artinya, meskipun pemerintah daerah telah mengembangkan berbagai inovasi, namun ekosistem inovasi daerah masih dalam tahap penguatan, sehingga capaian Indeks Inovasi Daerah belum mencapai kategori “Sangat Inovatif”. Dengan kata lain, permasalahan bukan pada tidak adanya inovasi, tetapi pada belum optimalnya dukungan sistem inovasi daerah, seperti kapasitas sumber daya manusia, kolaborasi inovasi, pemanfaatan teknologi, serta mekanisme evaluasi inovasi yang berkelanjutan.

Data Pembandingan Pemilihan Kota Cilegon sebagai Lokasi Penelitian

Pemilihan Kota Cilegon sebagai lokasi penelitian diperkuat melalui data pembandingan dengan daerah lain yang memiliki karakteristik relatif setara sebagai kota industri, perdagangan, investasi, dan jasa strategis. Daerah pembandingan yang digunakan adalah Kota Batam, Kota Balikpapan, dan Kota Bontang. Ketiga kota tersebut dipilih karena memiliki karakteristik ekonomi yang kuat, aktivitas industri yang tinggi, serta kapasitas inovasi daerah yang relevan untuk dibandingkan dengan Kota Cilegon

Tabel 1.2 Data Pembandingan

No	Kota	Karakteristik Pembandingan	Indeks Inovasi Daerah 2024
1.	Kota Cilegon	Kota industri baja, petrokimia, energi, dan pelabuhan	42,49, Inovatif
2.	Kota Batam	Kota industri, perdagangan, investasi, dan kawasan strategis perbatasan	58,18, Inovatif
3.	Kota Balikpapan	Kota industri dan jasa strategis penyangga migas dan IKN	57,21, Inovatif
4.	Kota Bontang	Kota industri berbasis migas, LNG, petrokimia, dan pupuk	63,91, Sangat Inovatif

Sumber : Data diolah peneliti(2026)

Berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 400.10.11-4898 Tahun 2024 tentang Indeks Inovasi Daerah, Kota Cilegon memperoleh skor 42,49 dengan predikat Inovatif. Sebagai pembandingan, Kota Batam memperoleh skor 58,18, Kota Balikpapan 57,21, dan Kota Bontang 63,91. Data ini menunjukkan bahwa Kota Cilegon berada dalam kategori daerah inovatif, meskipun skornya masih lebih rendah dibandingkan beberapa kota industri lain di luar Provinsi Banten.

Selain itu, Kota Batam memiliki PDRB atas dasar harga berlaku tahun 2024 sebesar Rp233,05 triliun, sedangkan Kota Balikpapan memiliki PDRB atas dasar harga berlaku sebesar Rp153,57 triliun, PDRB per kapita Rp214,11 juta, dan pertumbuhan ekonomi 3,23% pada tahun 2024. Data tersebut menunjukkan bahwa kota-kota pembandingan memiliki basis ekonomi yang kuat dan relevan sebagai pembandingan Kota Cilegon.

Dengan demikian, pemilihan Kota Cilegon sebagai lokasi penelitian dinilai layak karena memiliki karakteristik sebagai kota industri strategis sekaligus daerah

dengan predikat inovatif. Perbandingan dengan Batam, Balikpapan, dan Bontang memperkuat argumentasi bahwa Kota Cilegon memiliki konteks yang relevan untuk mengkaji perilaku ASN, inovasi kerja, dan kualitas pelayanan publik, terutama karena masih terdapat ruang peningkatan kapasitas inovasi daerah dibandingkan kota industri lainnya.

Penting pula diperhatikan bahwa inovasi di tingkat kota harus melibatkan berbagai pemangku kepentingan melalui kolaborasi dan *co-creation* agar solusi yang dihasilkan relevan dan berkelanjutan. Model *Living Labs* yang mengintegrasikan partisipasi aktif masyarakat, sektor bisnis, dan pemerintah merupakan pendekatan yang efektif, namun pelaksanaannya memerlukan kapasitas koordinasi yang baik, yang mungkin masih menjadi kendala di kota-kota seperti Cilegon (Holopainen, et al. 2018). Faktor sosial dan budaya lokal berperan penting dalam keberhasilan inovasi sosial dan teknologi, di mana keterlibatan aktif masyarakat serta kesadaran sosial menjadi kunci utama dalam mempercepat pengembangan inovasi yang berkelanjutan. (Mikhnenko, 2025; Sych & Shashero, 2025; Kostis, 2021). Oleh karena itu, dibutuhkan upaya terpadu untuk mengatasi tantangan struktural, kelembagaan, dan sosial tersebut agar ekosistem inovasi di Kota Cilegon dan wilayah sejenis dapat berkembang lebih merata dan efektif.

Di sektor publik, seperti pemerintahan, *Innovative Work Behaviour* (Perilaku Kerja Inovatif) sangat relevan untuk menghadapi tantangan birokrasi yang kompleks dan kebutuhan peningkatan efisiensi. Inovasi di sektor ini tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga untuk membawa perubahan signifikan dalam pelayanan publik (Kousina & Voudouris, 2023). Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi sektor publik untuk menciptakan budaya yang mendukung inovasi, menyediakan ruang bagi karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru, serta mendorong mereka mengimplementasikan solusi inovatif. Keberhasilan implementasi budaya inovasi ini banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner, kolaborasi antar-departemen, dan dukungan teknologi yang memadai (Wardana & Frinaldi, 2024)

Innovative Work Behaviour dipengaruhi oleh sejumlah faktor, seperti keterlibatan karyawan, dukungan organisasi, dan karakteristik kepribadian individu, termasuk kepribadian proaktif (Ridwanda et al., 2024). Individu yang

memiliki keterlibatan tinggi dengan organisasi mereka cenderung menunjukkan perilaku inovatif yang lebih kuat, karena mereka merasa memiliki tanggung jawab untuk terus berinovasi guna mencapai tujuan organisasi (Mokhber et al., 2018). Selain itu, dukungan yang diberikan oleh organisasi, baik dalam bentuk sumber daya maupun dorongan untuk berinovasi, juga memainkan peran kunci dalam memfasilitasi *Innovative Work Behaviour* karyawan ((Akbari, M. et al., 2021).

Botha & Steyn, (2022) *Innovative work behaviour (IWB)* mengacu pada perilaku karyawan yang secara aktif terlibat dalam upaya menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan efektivitas, produktivitas, atau efisiensi dalam lingkungan kerja. *Innovative Work Behaviour* melibatkan beberapa tahapan penting: pertama, generasi ide, di mana karyawan menghasilkan gagasan baru atau solusi kreatif untuk masalah yang ada; kedua, promosi ide, yaitu saat karyawan mengomunikasikan atau menyebarkan ide tersebut kepada orang lain dalam organisasi agar mendapat dukungan; dan ketiga, penerapan ide, di mana karyawan mengambil langkah konkret untuk merealisasikan ide tersebut dalam praktik.

Faktor yang dapat mendorong *Innovative Work Behaviour* adalah *Employee Voice*, yang mengacu pada kemampuan dan keberanian karyawan untuk menyampaikan pendapat, saran, atau ide terkait dengan isu-isu yang dapat meningkatkan kinerja organisasi (Wu & Wu, 2019). *Employee voice* tidak hanya sekadar menyuarakan ketidakpuasan, tetapi juga mempromosikan ide-ide baru yang berpotensi memberikan solusi bagi permasalahan yang ada. Selain mengutarakan ketidakpuasan, tindakan ini juga berkontribusi positif terhadap pengembangan dan perbaikan organisasi melalui saran-saran yang konstruktif, dengan tujuan membantu organisasi berfungsi lebih efektif (J. Chen et al., 2021). *Employee Voice* memiliki potensi besar untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi di kalangan ASN. Dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan masukan, organisasi dapat memanfaatkan ide-ide segar untuk mengatasi berbagai tantangan dalam administrasi publik. *Employee Voice* berkontribusi pada terciptanya solusi inovatif yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Praktik ini juga membangun lingkungan kerja partisipatif yang meningkatkan keterlibatan dan motivasi pegawai dalam

pengambilan keputusan organisasi, sehingga menciptakan budaya kerja inklusif dan loyalitas yang tinggi. Selain itu, ide-ide pegawai digunakan untuk memperbaiki proses organisasi dan kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Kim & Cho, 2024))

Peran *Employee Voice* dalam meningkatkan efisiensi organisasi dan memperbaiki proses kerja sangat signifikan. Penelitian. Chen et al., (2021) menunjukkan bahwa *Employee Voice* memiliki kaitan positif dengan *Innovative Work Behaviour* karena mendorong karyawan untuk menyampaikan ide-ide baru dan mengusulkan perubahan yang meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, keberanian karyawan dalam berbicara sering kali memperkuat status mereka dalam organisasi, yang kemudian meningkatkan kecenderungan untuk terlibat dalam perilaku inovatif (Miao et al., 2020). Meskipun *Employee Voice* diakui penting, tantangan tetap ada, seperti respons negatif dari manajer atau rekan kerja yang melihatnya sebagai ancaman terhadap otoritas (Brinsfield & Edwards, 2020)

Botha & Steyn, (2022b) *Employee Voice* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Innovative work behaviour* (IWB). Ketika karyawan merasa didengar dan dihargai oleh manajer atau pemimpin, mereka lebih cenderung merasa termotivasi untuk berkontribusi dengan ide-ide kreatif. Dengan adanya ruang untuk menyuarakan pendapat, karyawan merasa lebih percaya diri untuk mengajukan ide inovatif dan berkolaborasi dalam pengembangan ide-ide baru. *Employee Voice* memberikan karyawan rasa kepemilikan atas proses inovasi dan meningkatkan komitmen mereka terhadap penerapan perubahan yang konstruktif di tempat kerja. Botha dan Steyn menemukan bahwa organisasi yang mendukung dan menghargai *Employee Voice* biasanya berhasil menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku inovatif. Ketika *Employee Voice* dihargai, karyawan lebih berani untuk memulai dan menyebarkan ide-ide baru serta lebih termotivasi untuk terlibat dalam implementasi inovasi, sehingga secara langsung memengaruhi IWB secara positif.

Namun, implementasi *Employee Voice* menghadapi tantangan seperti ketakutan pegawai terhadap konsekuensi negatif jika menyampaikan kritik atau ide yang dianggap kontroversial. Kekhawatiran akan hukuman sosial atau dicap tidak loyal seringkali membuat pegawai enggan berpendapat, terutama dalam organisasi dengan budaya kerja yang kurang mendukung keberanian berpendapat (Sinambela

et al., 2024); Arifin, R. L., & Erdiansyah, 2023). Selain itu, kurangnya respons organisasi terhadap masukan pegawai menjadi kendala signifikan. Jika ide-ide pegawai tidak ditindaklanjuti, mereka dapat kehilangan motivasi untuk terus memberikan masukan. Struktur birokrasi yang kaku dan hierarki yang rigid dalam organisasi pemerintah sering menjadi hambatan terbesar dalam mengimplementasikan ide-ide baru, sehingga potensi inovasi dari *Employee Voice* belum dapat dimanfaatkan secara optimal. Meski begitu, dalam banyak kasus, suara karyawan tetap dihargai sebagai kontribusi berharga bagi organisasi ((Cuibai Yang & HongtingLi, 2024); Zada et al., 2024);Deswan.et.al., 2024)). Di lingkungan birokrasi seperti Pemerintah Kota Cilegon, memberdayakan karyawan untuk berbicara dapat menjadi katalis bagi inovasi, memfasilitasi munculnya ide-ide kreatif yang mampu membawa perubahan signifikan dalam kinerja dan inovasi di sektor publik (Tan et al., 2023).

Salah satu permasalahan utama dalam penerapan *Employee Voice* di organisasi pemerintah adalah ketakutan dan rasa tidak aman. Banyak karyawan enggan menyuarakan pendapat mereka karena khawatir terhadap konsekuensi negatif, seperti dianggap pembuat masalah atau tidak loyal, terutama jika lingkungan kerja tidak mendukung atau tidak ada kejelasan perlindungan atas perilaku suara yang dilakukan oleh karyawan (T Kim, 2023; Sinambela et al., 2024). Selain itu, kurangnya kepemimpinan yang mendukung juga menjadi penghambat utama. Kepemimpinan yang etis dan partisipatif memainkan peran penting dalam mendorong *Employee Voice*, namun dalam banyak kasus, pemimpin yang tidak terbuka atau tidak memberikan ruang bagi masukan karyawan cenderung membuat pegawai memilih untuk diam dan tidak menyampaikan gagasan mereka (Miao & Zhang, 2023).

Masalah lainnya adalah budaya organisasi yang tidak mendukung. Struktur organisasi yang kaku dan birokratis sering kali menjadi penghalang bagi *Employee Voice*. Karyawan merasa bahwa menyuarakan pendapat tidak akan membawa perubahan karena prosedur yang lambat dan kurangnya tindakan nyata dari pihak pimpinan untuk menindaklanjuti masukan tersebut (Tsameti et al., 2021). Selain itu, terdapat fenomena *Voice public* dan *privat*, di mana banyak karyawan lebih memilih untuk menyampaikan pendapat mereka secara pribadi kepada atasan

daripada secara terbuka. Hal ini terjadi karena atasan sering bereaksi negatif terhadap kritik atau ide yang disampaikan secara publik, sehingga menciptakan rasa enggan di kalangan pegawai. Keterbatasan mekanisme formal dalam mendukung *Employee Voice* juga menjadi kendala besar. Beberapa organisasi pemerintah belum memiliki sistem yang efektif untuk menerima dan menindaklanjuti masukan pegawai, yang membuat mereka merasa suara mereka tidak dihargai atau berpengaruh signifikan terhadap keputusan organisasi (Choudhary, Pandita, & Singh, 2024; Sibunruang & Kawai, 2023; Deng, 2022).

Cultural Intelligence (CQ) atau Kecerdasan Budaya juga memainkan peran penting dalam mendukung perilaku inovatif. *Cultural intelligence (CQ)* atau kecerdasan budaya adalah kemampuan individu untuk memahami, beradaptasi, dan berinteraksi secara efektif dalam lingkungan multikultural. Dalam organisasi yang beragam, kecerdasan budaya sangat penting karena karyawan harus menghadapi perbedaan nilai, perilaku, dan budaya (Ariyani & Perkasa, 2025). Kecerdasan budaya memungkinkan individu untuk memahami dan berinteraksi dengan efektif di lingkungan multikultural. Dalam organisasi pemerintahan yang melayani masyarakat dengan latar belakang budaya yang beragam, kemampuan ASN untuk menyesuaikan diri dengan perbedaan budaya dapat meningkatkan kreativitas dan kolaborasi lintas budaya, yang pada akhirnya mendorong perilaku kerja inovatif. Dengan kecerdasan budaya, karyawan dapat menavigasi kompleksitas ini dengan lebih baik, mengurangi potensi konflik, dan mendorong kolaborasi yang lebih produktif (Irfan & Siddiqui, 2020; Yang et al., 2024; Long, 2021).

Cultural Intelligence (CQ) dapat memperkuat kerja sama multikultural di kalangan ASN dengan meningkatkan kemampuan mereka berinteraksi secara efektif dengan beragam kelompok masyarakat dan rekan kerja dari latar belakang budaya yang berbeda. Hal ini sangat penting dalam lingkungan kerja pemerintahan yang sering melibatkan komunitas heterogen (Livermore dkk., 2022). Selain itu, CQ mendorong adaptasi dan inovasi, memungkinkan pegawai untuk menyesuaikan pendekatan kerja mereka sesuai dengan kebutuhan budaya yang unik di berbagai situasi. Kemampuan ini berkontribusi langsung terhadap peningkatan inovasi organisasi dan pelayanan publik yang lebih responsif (Azevedo & Shane, 2019). CQ juga membantu mengurangi konflik antarbudaya dengan meminimalkan

miskomunikasi yang sering kali muncul akibat perbedaan nilai, norma, dan ekspektasi di tempat kerja multikultural (Nosratabadi et al., 2020). Karyawan dengan kecerdasan budaya tinggi mampu memanfaatkan perbedaan budaya sebagai kekuatan untuk menciptakan solusi kreatif. Mereka lebih mudah beradaptasi dengan beragam perspektif budaya, yang membantu dalam pengembangan ide-ide baru dan peningkatan daya saing organisasi (Atalla et al., 2024; Hu et al., 2019). Dalam organisasi global, kecerdasan budaya berkontribusi besar terhadap keberhasilan inovasi, terutama dalam memahami pasar yang beragam dan menghasilkan produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan tersebut (Afsar et al., 2021).

Namun, tantangan utama dalam pengembangan CQ di kalangan ASN adalah kurangnya pelatihan yang memadai. Banyak organisasi pemerintah tidak menyediakan pelatihan khusus untuk meningkatkan CQ pegawai, sehingga mereka tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan yang cukup untuk berinteraksi secara efektif dalam konteks multikultural (Villagran, 2020). Resistensi terhadap perubahan juga menjadi kendala, terutama di kalangan pegawai atau manajemen yang tidak menghargai keberagaman budaya. Sikap resistensi dan birokrasi yang kaku dapat menghambat implementasi inovasi yang seharusnya mendorong kemajuan organisasi. Hambatan struktural dan budaya organisasi yang kurang mendukung inovasi menjadi tantangan utama dalam mewujudkan inovasi yang berkelanjutan di sektor publik (Suryani & Diniawaty, 2024; Wardana, 2024). Selain itu, terdapat kendala dalam pengukuran dan evaluasi *Cultural Intelligence* (CQ). Sulit untuk secara objektif mengukur tingkat CQ di kalangan ASN mengingat kompleksitas dan subjektivitas kompetensi budaya. Upaya pengukuran yang dilakukan melalui Survei Budaya Kerja ASN BerAKHLAK menunjukkan kebutuhan akan metode pengukuran yang holistik dan relevan dengan konteks kerja pemerintahan, yang perlu dilakukan melalui transformasi budaya organisasi yang komprehensif, internalisasi nilai-nilai inti, serta pelatihan dan pemberdayaan yang berkelanjutan untuk mendukung peningkatan kinerja dan komitmen pegawai (Saragih, Lestari, & Jamalullail, 2024; Wijaya, 2024; Syaputra, Abdullah, & Sjafirah, 2023).

Proactive Personality atau kepribadian proaktif juga berkontribusi terhadap perilaku kerja inovatif. Individu dengan kepribadian proaktif cenderung memiliki inisiatif yang tinggi, selalu mencari peluang baru, dan berupaya menyelesaikan masalah secara mandiri (Ridwanda et al., 2024). Karakteristik ini mendorong individu untuk terus-menerus berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja, sehingga memberikan dampak positif terhadap inovasi organisasi. *Proactive Personality* adalah karakteristik individu yang menunjukkan kecenderungan untuk secara aktif mengambil inisiatif dan beradaptasi dengan lingkungan kerja. Individu dengan kepribadian ini tidak menunggu perintah, tetapi secara proaktif mencari peluang untuk melakukan perubahan signifikan di tempat kerja (Mubarak et al., 2021) Mereka memiliki orientasi yang kuat terhadap tindakan dan senantiasa berupaya menemukan cara baru untuk memecahkan masalah atau memanfaatkan peluang yang ada. Dalam konteks organisasi publik seperti pemerintahan, kepribadian proaktif sangat penting untuk mendorong inovasi dan efisiensi. Karyawan yang proaktif berperan sebagai agen perubahan yang berani menyuarakan ide-ide baru dan mendorong pelaksanaan solusi inovatif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Suseno et al., 2020).

Pegawai dengan kepribadian proaktif memiliki potensi besar untuk mendorong perubahan positif dalam organisasi pemerintah. Mereka sering kali mengambil inisiatif untuk memperbaiki proses kerja dan memperkenalkan inovasi baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Mereka merupakan aset penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai proaktif cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka karena memiliki kontrol lebih besar terhadap tugas yang dilakukan, sehingga meningkatkan kesejahteraan kerja. Sikap proaktif juga meningkatkan kinerja organisasi melalui ide-ide baru yang mendukung inovasi strategis dan operasional (Ciputra et al., 2022; Gibran, 2025). Penelitian Mubarak et al., (2021) menunjukkan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Individu yang proaktif lebih cenderung berinovasi karena mereka tidak hanya berinisiatif, tetapi juga berkomitmen untuk mengimplementasikan ide-ide baru hingga tuntas.

Meski demikian, kepribadian proaktif juga menghadapi sejumlah tantangan dalam lingkungan kerja pemerintahan. Struktur birokrasi yang kaku dan hierarkis dapat menghalangi inisiatif pegawai proaktif, menyebabkan frustrasi ketika ide mereka tidak mendapatkan perhatian yang layak. Selain itu, pegawai proaktif kadang dianggap sebagai ancaman oleh kolega yang kurang inisiatif, menimbulkan potensi konflik interpersonal. Tanpa budaya kerja yang mendukung inisiatif individu, pegawai proaktif dapat kehilangan motivasi untuk terus berkontribusi (Gumilang & Sunaryo, 2021; Setyawan & Wahyuni, 2025; Nielsen, Firth, & Crawford, 2022).

Keberhasilan ketiga faktor tersebut dalam mendorong perilaku inovatif sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis *Thriving at Work*, yang mengacu pada kondisi di mana individu merasa berenergi (*vitality*) dan terus berkembang (*learning*) di tempat kerja. *Thriving at Work* berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara *Employee Voice*, kecerdasan budaya, dan kepribadian proaktif dengan *Innovative Work Behaviour* (Meng, Liu, & Zhou, 2024; Sugiono, Efendi, & Hendryadi, 2023; Zhou, 2024). Ketika ASN merasa mereka berkembang di tempat kerja, mereka lebih mungkin terlibat dalam perilaku inovatif yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang merasa berenergi dan terus belajar lebih cenderung terlibat dalam *Innovative Work Behaviour*, yang sangat penting untuk kesuksesan organisasi (Meng, Liu, & Zhou, 2024; Zhou, 2024).

Thriving at Work memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan inovasi di lingkungan kerja. Pegawai yang thriving, yaitu mereka yang merasa energik dan berkembang secara psikologis, cenderung lebih kreatif dalam menghadapi tantangan dan menemukan solusi baru. Hal ini menjadikan thriving sebagai elemen kunci dalam mendorong perilaku kerja inovatif. *Thriving* mendukung terciptanya lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai, dan mendorong keterlibatan dalam aktivitas yang lebih produktif dan inovatif, yang pada akhirnya memperkuat kinerja organisasi. Selain itu, *thriving* juga meningkatkan retensi pegawai, karena pegawai yang merasa thriving cenderung lebih puas dan loyal kepada organisasi (Huang, 2022; Wu, Chen, & Wang, 2023; Hanif, Hussain, & Hameed, 2021).

Meski demikian, terdapat beberapa hambatan yang dapat mengurangi manfaat *Thriving* di tempat kerja. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan dukungan organisasi. Lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti kurangnya sumber daya atau hubungan interpersonal yang buruk, dapat menghambat pegawai untuk mencapai *Thriving*. Selain itu, ketimpangan dalam persepsi *thriving* di antara pegawai dapat menciptakan kesenjangan dalam produktivitas dan inovasi. *Thriving* sangat bergantung pada faktor eksternal seperti dukungan organisasi, budaya kerja, dan hubungan dengan atasan. Ketika faktor-faktor ini tidak mendukung, potensi *thriving* untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat berkurang secara signifikan (Huang, 2022; Erić-Nielsen, Vidosavljević, & Bošković, 2024; Wu, Chen, & Wang, 2023).

Inovasi merupakan kunci utama dalam menghadapi tantangan organisasi modern, termasuk dalam sektor publik seperti Pemerintahan Kota Cilegon. Sektor ini dihadapkan pada tantangan birokrasi yang kompleks dan kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior*) menjadi sangat penting dalam menciptakan solusi yang efektif dan relevan terhadap permasalahan publik, terutama di tengah tuntutan globalisasi dan modernisasi yang terus berkembang. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mendorong perilaku inovatif di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat mendesak guna memastikan kualitas dan relevansi pelayanan publik tetap terjaga.

Penelitian ini mendalami pengaruh tiga faktor utama *Employee Voice*, *Cultural Intelligence*, dan *Proactive Personality* yang memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan *Innovative Work Behavior* (IWB). *Employee Voice*, *Cultural Intelligence*, dan *Proactive Personality* pada dasarnya merupakan variabel yang dominan berasal dari faktor internal individu. *Employee Voice* mencerminkan inisiatif dan keberanian individu untuk menyampaikan ide dan masukan dalam organisasi, yang merupakan faktor internal, namun sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi sebagai faktor eksternal, seperti budaya organisasi dan sistem komunikasi (Morrison, 2011). Dengan demikian, *Employee Voice* berada di persimpangan antara faktor internal dan eksternal, di mana respons organisasi terhadap suara pegawai memengaruhi efektivitasnya. *Cultural*

Intelligence adalah kemampuan internal individu untuk memahami dan beradaptasi dengan budaya yang berbeda, yang berfungsi sebagai jembatan untuk menghadapi faktor eksternal berupa keberagaman budaya dan sosial dalam lingkungan kerja (Earley & Ang, 2003). Sementara itu, *Proactive Personality* merupakan sifat kepribadian yang murni faktor internal, menggambarkan kecenderungan individu untuk mengambil inisiatif dan mengontrol lingkungan mereka tanpa bergantung pada pengaruh eksternal secara langsung (Bateman & Crant, 1993). Oleh karena itu, walaupun ketiga variabel ini berasal dari dalam individu, *Employee Voice* dan *Cultural Intelligence* juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal organisasi dan sosial, sementara *Proactive Personality* lebih merupakan aspek kepribadian yang berdiri sendiri sebagai faktor internal. Pemahaman interaksi faktor internal dan eksternal ini penting untuk merancang strategi efektif dalam mendorong inovasi di lingkungan ASN.

Employee Voice memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide-ide baru, sementara *Cultural Intelligence* memfasilitasi adaptasi dalam lingkungan multikultural, dan *Proactive Personality* memacu inisiatif untuk berinovasi. Ketiga faktor ini memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Namun, keberhasilan implementasi faktor-faktor ini dipengaruhi oleh *Thriving at Work*, yaitu kondisi psikologis di mana karyawan merasa berenergi dan terus belajar. *Thriving at Work* menjadi mediator yang memperkuat pengaruh ketiga faktor tersebut dalam mendorong perilaku inovatif ASN. Oleh karena itu, penelitian mendalam tentang perilaku kerja inovatif menjadi penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendorong maupun penghambat dalam konteks lokal seperti di Kota Cilegon. Banten

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru yang relevan untuk kebijakan pengembangan inovasi di dalam birokrasi pemerintahan daerah dan memperjelas peran psikologis ASN dalam mendorong perubahan serta menciptakan inovasi yang lebih efektif dalam sektor publik.

1.2 Pembatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa pembatasan masalah. Pertama, penelitian ini dibatasi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintahan Kota Cilegon, sehingga

temuan yang dihasilkan hanya berlaku dalam konteks organisasi publik di tingkat pemerintahan daerah di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini tidak mencakup ASN di pemerintahan pusat, sektor swasta, atau daerah lainnya yang mungkin memiliki dinamika yang berbeda. Kedua, penelitian ini hanya memfokuskan pada tiga variabel independen utama, yaitu *Employee Voice*, *Cultural Intelligence*, dan *Proactive Personality*, yang dianggap mempengaruhi *Innovative Work Behavior*, dengan *Thriving at Work* sebagai mediasi dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut. Variabel-variabel lain yang juga dapat mempengaruhi inovasi, seperti kebijakan organisasi, lingkungan kerja, atau faktor eksternal lainnya, tidak dijadikan fokus dalam penelitian ini. Ketiga, jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada ASN di Pemerintahan Kota Cilegon, yang mengarah pada pemahaman terbatas berdasarkan persepsi individu yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini tidak mencakup data kualitatif yang mungkin memberikan wawasan lebih mendalam mengenai pengalaman dan persepsi langsung para ASN terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi. Keempat, *Thriving at Work* dalam penelitian ini diposisikan sebagai mediator, yang menghubungkan pengaruh variabel-variabel individu terhadap *Innovative Work Behavior*, namun dimensi lain dari kesejahteraan kerja, seperti kepuasan kerja atau motivasi intrinsik, tidak dibahas dalam ruang lingkup penelitian ini. Terakhir, penelitian ini tidak mempertimbangkan pengaruh faktor eksternal, seperti perubahan kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, atau peristiwa sosial yang dapat memengaruhi *Innovative Work Behavior* di kalangan ASN. Dengan adanya pembatasan-pembatasan ini, penelitian ini bertujuan untuk fokus mengkaji hubungan antara *Employee Voice*, *Cultural Intelligence*, *Proactive Personality*, dan *Thriving at Work* dalam mendorong *Innovative Work Behavior* di kalangan ASN di Pemerintahan Kota Cilegon.

1.3 Perumusan Masalah

Setelah adanya pembatasan atas masalah yang akan diteliti, langkah selanjutnya adalah membuat rumusan masalah penelitian. Tujuan perumusan masalah adalah agar masalah-masalah yang menjadi fokus penelitian dapat dirumuskan dengan benar dan tepat sehingga memiliki kejelasan arah dan tujuan

sehingga mampu berinovasi di kalangan ASN di Pemerintahan Kota Cilegon.. Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *Employee Voice* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior*(IWB) pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten ?
2. Bagaimana *Cultural Intelligence (CQ)* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior*(IWB) pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten ?
3. Bagaimana *Proactive Personality* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior*(IWB) pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten ?
4. Bagaimana *Thriving at Work* berpengaruh *Innovative Work Behavior*(IWB) pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten ?
5. Bagaimana *Employee Voice* berpengaruh terhadap *Thriving at Work* pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten ?
6. Bagaimana *Cultural Intelligence*(CQ) berpengaruh terhadap *Thriving at Work* pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten ?
7. Bagaimana *Proactive Personality* berpengaruh terhadap *Thriving at Work* pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten ?
8. Bagaimana *Employee Voice* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior*(IWB) melalui *Thriving at Work* pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten ?
9. Bagaimana *Cultural Intelligence*(CQ) berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior*(IWB) melalui *Thriving at Work* pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten ?
10. Bagaimana *Proactive Personality* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Thriving at Work* pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten ?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah terurai di atas, secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan ada atau tidak pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti baik pengaruh langsung maupun tidak langsung, dengan uraian sebagai berikut:

1. *Employee Voice* terhadap *Innovative Work Behavior* pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten
2. *Cultural Intelligence(CQ)* terhadap *Innovative Work Behavior* pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten
3. *Proactive Personality* terhadap *Innovative Work Behavior* pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten
4. *Thriving at Work* terhadap *Innovative Work Behavior* pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten
5. *Employee Voice* terhadap *Thriving at Work* pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten
6. *Cultural Intelligence(CQ)* terhadap *Thriving at Work* pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon
7. *Proactive Personality* terhadap *Thriving at Work* pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten
8. *Employee Voice* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Thriving at Work* pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten
9. *Cultural Intelligence(CQ)* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Thriving at Work* di Pemerintahan Kota Cilegon Banten
10. *Proactive Personality* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Thriving at Work* pada ASN Pemerintahan Kota Cilegon Banten

Penelitian ini diharapkan pula dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

- a) Pengembangan Literatur Inovasi dalam Sektor Publik

Penelitian ini menambah wawasan teoritis tentang faktor-faktor yang memengaruhi *Innovative Work Behavior* (IWB) khususnya dalam konteks ASN di sektor publik, yang memiliki dinamika berbeda dibanding sektor swasta. Kajian ini dapat memperkaya literatur mengenai perilaku inovatif di sektor pemerintahan yang jarang dibahas dalam literatur inovasi.

- b) Kontribusi pada Penelitian Mediasi *Thriving at Work*

Penelitian ini mengkaji *Thriving at Work* sebagai mediator antara *Employee Voice*, *Cultural Intelligence(CQ)*, dan *Proactive Personality*

terhadap *Innovative Work Behavior*. Hasil penelitian ini dapat memperkuat atau memperluas pemahaman teoretis tentang bagaimana *Thriving* dapat berperan sebagai jembatan antara karakteristik individual dan perilaku inovatif.

c) Pembuktian Teoritis Hubungan antara Variabel Individu dan Perilaku Inovatif

Dengan menganalisis *Employee Voice*, *Cultural Intelligence(CQ)*, dan *Proactive Personality* secara bersama-sama, penelitian ini memberikan bukti empiris tentang bagaimana karakteristik individual tertentu memengaruhi *Innovative Work Behavior*. Hal ini dapat menjadi dasar untuk mengembangkan teori yang lebih komprehensif mengenai pengaruh karakteristik kepribadian dan kecerdasan kultural dalam konteks inovasi kerja.

2. Manfaat Praktis

- a) Panduan bagi Pengelola SDM di Pemerintahan, Temuan dari penelitian ini dapat digunakan oleh para pengelola sumber daya manusia (SDM) di lingkungan ASN untuk merancang kebijakan dan program yang mendukung *Thriving at Work* dan mendorong perilaku inovatif. Misalnya, mereka bisa meningkatkan mekanisme *Employee Voice* yang memungkinkan ASN untuk menyampaikan ide-ide mereka secara efektif.
- b) Pengembangan Kompetensi ASN: Melalui identifikasi peran *Cultural Intelligence(CQ)* dan *Proactive Personality* dalam memengaruhi *Innovative Work Behavior*, penelitian ini memberikan panduan bagi pelatihan dan pengembangan ASN. Dengan meningkatkan Kecerdasan Budaya dan Kepribadian Proaktif ASN, organisasi dapat memperkuat kemampuan inovatif pegawai, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.
- c) Pengaruh Positif pada Budaya Organisasi: Penelitian ini menunjukkan pentingnya *thriving* di tempat kerja dalam mendorong perilaku inovatif. Oleh karena itu, organisasi pemerintahan dapat mengadopsi praktik-praktik yang mendukung *thriving*, seperti program kesejahteraan karyawan atau

pelatihan yang mengembangkan vitalitas dan pembelajaran, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih inovatif dan kolaboratif.

- d) Perumusan Kebijakan untuk Peningkatan Produktivitas: Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan kebijakan-kebijakan di Pemerintahan Kota Cilegon Banten yang berorientasi pada peningkatan produktivitas dan efisiensi melalui inovasi. Pemerintah dapat mendorong terciptanya budaya kerja yang mendukung inovasi, di mana ASN terdorong untuk menyuarakan ide-ide mereka dan berperan aktif dalam pengembangan organisasi.

1.5 Kebaruan Penelitian (*State of the art*)

1. Kebaruan Teoretis (*Theoretical Novelty*)

Penelitian ini mengintegrasikan dua teori besar, yaitu *Social Exchange Theory* (SET) dan *Conservation of Resources* (COR) Theory, untuk menjelaskan perilaku inovatif pegawai. Integrasi kedua teori ini masih jarang dilakukan dalam penelitian sebelumnya. Teori SET menjelaskan mengapa individu mau berperilaku proaktif dan berinovasi sebagai bentuk timbal balik sosial terhadap dukungan organisasi, sedangkan teori COR menjelaskan bagaimana individu menggunakan dan mempertahankan sumber daya pribadi (seperti *proactive personality* dan *cultural intelligence*) untuk mencapai kondisi *thriving at work* dan menghasilkan inovasi. Integrasi dua teori (SET & COR) dalam satu model konseptual untuk menjelaskan hubungan sosial dan psikologis dalam pembentukan *innovative work behavior* ASN.

2. Kebaruan Empiris (*Empirical Novelty*)

Penelitian ini menanggapi inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *employee voice*, *cultural intelligence*, dan *proactive personality* terhadap *thriving at work* dan *innovative work behavior*. Penelitian ini berkontribusi dengan mengonfirmasi konsistensi hubungan antar variabel dalam konteks yang berbeda (ASN) dan memeriksa kembali peran mediasi *thriving at work*, yang sebelumnya belum banyak diuji secara integratif. Upaya menguji ulang konsistensi hubungan antar variabel dan

mengonfirmasi peran mediasi *thriving at work* yang belum stabil dalam temuan-temuan sebelumnya.

3. Kebaruan Kontekstual (*Contextual Novelty*)

Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan di sektor swasta (perusahaan, perbankan, industri, pendidikan tinggi), sedangkan penelitian ini dilakukan di sektor publik, yaitu pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Kota Cilegon, Banten.

Konteks birokrasi publik berbeda secara signifikan dengan sektor swasta terutama dari sisi struktur hierarki, budaya organisasi, motivasi kerja, serta ruang ekspresi inovasi. Penerapan model berbasis teori COR dan SET dalam konteks birokrasi publik Indonesia (ASN), yang selama ini belum banyak diteliti.

4. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk menguji model mediasi secara komprehensif. Metode ini memungkinkan analisis hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel personal, sosial, psikologis, dan perilaku kerja dalam satu model integratif. Mengintegrasikan instrumen multi-dimensi sebanyak 82 indikator tervalidasi dalam satu model konseptual penelitian.

