

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan karena beberapa alasan, seperti yang disorot oleh berbagai studi penelitian. Pertama, manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mendorong inovasi dalam organisasi, terutama *startup*. Dengan membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar dan memberikan otonomi dan kebebasan kepada karyawan, Manajemen sumber daya manusia dapat secara signifikan meningkatkan perilaku inovatif karyawan, yang penting untuk pertumbuhan dan daya saing perusahaan (Dorra, 2020). *Startup* Indonesia memang dituntut untuk menjadi inovatif untuk berkembang dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan berkembang pesat. Inovasi merupakan faktor penting untuk daya saing dan keberlanjutan bisnis, seperti yang disorot oleh studi tentang usaha kecil di Indonesia, yang menemukan bahwa eksploitasi pengetahuan, proses interaktif, dan proses bisnis intensif pengetahuan adalah faktor dominan yang mendorong inovasi (Permana et al., 2023).

Sumber Daya Manusia (SDM) dapat menumbuhkan budaya inovasi dengan mengintegrasikan berbagai fungsi dan praktik SDM yang mempromosikan kreativitas, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi. Pertama, SDM dapat memfasilitasi kolaborasi antar organisasi, yang meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi dan mengarah pada inovasi SDM, karena

organisasi belajar dari satu sama lain dan mengadopsi praktik terbaik (Koster, 2024). Selain itu, SDM dapat mendukung inovasi dengan menanamkan kebijakan berorientasi inovasi ke dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan, memastikan bahwa tenaga kerja dilengkapi dengan keterampilan dan pola pikir yang diperlukan untuk mendorong inovasi (Mahdia, 2024). Menciptakan budaya inovasi juga melibatkan pembinaan lingkungan yang mendorong kreativitas dan pemberdayaan karyawan, yang secara signifikan berdampak pada kinerja dan keberlanjutan perusahaan (Koster, 2024). Selanjutnya, strategi SDM harus fokus pada menumbuhkan budaya organisasi yang efektif yang mendukung inovasi, karena ini telah terbukti meningkatkan kinerja organisasi dan keberlanjutan dengan mengatasi tekanan eksternal dan mempromosikan peningkatan berkelanjutan (Nizam et al., 2022). Dengan memberlakukan metodologi ini, departemen Sumber Daya Manusia memiliki kemampuan untuk berkontribusi secara signifikan terhadap promosi lingkungan yang mendorong inovasi, yang mengarah pada peningkatan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Selain itu, upaya ini juga menjamin daya tahan dan fleksibilitas dalam menghadapi lanskap komersial yang berkembang pesat.

Seiring berjalannya operasional sebuah organisasi, organisasi memiliki budaya organisasi yang mendefinisikan nilai, harapan, dan norma yang dimiliki oleh anggota organisasi, berdampak pada perilaku, produktivitas, dan kelangsungan hidup jangka panjang dengan mempengaruhi kemampuan organisasi (Fernandes et al., 2023). Budaya organisasi, khususnya norma, artefak, dan perilaku inovatif, memediasi dampak nilai-nilai pendukung inovasi pada kinerja perusahaan. Budaya

organisasi berperan penting dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif di antara karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berjalan baik dan positif mendorong berbagi pengetahuan aktif, yang, pada gilirannya, secara signifikan berkontribusi untuk meningkatkan perilaku kerja yang inovatif (Astutik et al., 2023). Selain itu, faktor-faktor seperti pemberdayaan psikologis, keterlibatan karyawan, efikasi diri, dukungan organisasi yang dirasakan, iklim untuk inovasi, praktik HRM, dan kepemimpinan transformasional telah secara konsisten menunjukkan hubungan yang kuat dengan perilaku kerja yang inovatif (Begum Ebrahim et al., 2023). Pada sebuah kasus dalam proyek konstruksi, tingkah laku inovatif individu cenderung lebih tinggi ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan sejalan dengan budaya organisasi pada tingkat yang tinggi daripada pada tingkat yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa ketika gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh manajer sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut oleh budaya organisasi secara kuat, maka individu cenderung lebih termotivasi dan mampu menunjukkan tingkah laku inovatif yang lebih tinggi. Keselarasan yang kuat antara gaya kepemimpinan yang digunakan dan budaya organisasi yang berlaku, pada tingkat yang tinggi menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan memotivasi individu untuk berpikir kreatif serta menghasilkan solusi-solusi baru dalam konteks proyek konstruksi (Zheng et al., 2019).

Budaya organisasi yang didukung oleh kepemimpinan yang mendorong inovasi dapat memberikan karyawan lebih banyak kebebasan untuk menyelesaikan tugas mereka, meningkatkan harga diri mereka dengan memberikan pengakuan dan penghargaan atas kontribusi mereka, dan mendorong kreativitas dengan

memberikan lingkungan yang memungkinkan ide-ide baru dieksplorasi. Selain itu, kombinasi dari beberapa faktor ini akan meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan. Kesuksesan suatu perusahaan dipengaruhi oleh dua faktor penting, budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif (Khan et al., 2020). Budaya organisasi berperan penting dalam memengaruhi perilaku kerja inovatif. Penelitian mengarahkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap perilaku inovatif di kalangan manajer proyek di situs konstruksi di Mesir. Meskipun ada penemuan bahwa dalam beberapa konteks tertentu budaya organisasi dapat berdampak negatif pada perilaku inovatif, secara keseluruhan, budaya organisasi diakui sebagai faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif, dengan ciri-ciri nilai bersama, komunikasi terbuka, dan kolaborasi, dapat meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan pada perilaku individu (Abdelwahed & Soomro, 2024). Secara keseluruhan, budaya organisasi mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Awar, 2022).

Dalam sebuah organisasi, karyawan atau sumber daya manusia adalah hal yang paling penting dalam sebuah organisasi. Konsep pengalaman karyawan, yang mencakup bagaimana karyawan memandang interaksi mereka dengan perusahaan, sangat penting untuk membangun reputasi organisasi yang kuat. Reputasi ini sangat penting untuk menarik dan mempertahankan bakat, karena meyakinkan calon karyawan dan karyawan saat ini bahwa perusahaan adalah tempat yang diinginkan untuk bekerja. Manajemen sumber daya manusia yang efektif memainkan peran penting dalam membentuk pengalaman ini dengan menerapkan strategi yang

meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Proses rekrutmen dan seleksi sangat mendasar, karena memastikan bahwa organisasi menarik individu dengan kualifikasi dan keterampilan yang tepat, selaras dengan tujuan strategis perusahaan (Maulikkumar & Asodiya, 2024). Hubungan antara karyawan dan perusahaan tempat mereka bekerja memang dapat dirangkum dengan istilah “pengalaman karyawan,” yang mencakup berbagai dimensi interaksi mereka dengan organisasi. Pengalaman karyawan adalah konsep multifaset yang mencakup tidak hanya aspek utilitarian pekerjaan, seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga aspek kualitatif seperti kepuasan kerja, pertumbuhan pribadi, dan keselarasan dengan nilai-nilai dan prioritas pribadi (Cornelius et al., 2022). Pengalaman karyawan dalam bekerja mencakup semua peristiwa yang dihadapi oleh seorang karyawan selama masa kerjanya di Perusahaan (Purbasari et al., 2022).

Dalam Penelitian yang dilakukan oleh Dwidienawati et al., (2024) *employee experience* atau pengalaman karyawan selama masa bekerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan mereka dalam bekerja. Pengalaman ini mencakup berbagai aspek, mulai dari proses rekrutmen dan orientasi awal, hingga pelatihan, pengembangan karier, interaksi dengan rekan kerja dan manajemen, serta pengakuan dan penghargaan atas kontribusi yang diberikan. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan diberdayakan dalam lingkungan kerja mereka, tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat. Sebaliknya, pengalaman negatif, seperti kurangnya dukungan, komunikasi yang buruk, atau ketidakadilan, dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu fokus pada menciptakan dan memelihara pengalaman karyawan yang positif untuk

meningkatkan retensi, produktivitas, dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap pengalaman karyawan (Meybodi et al., 2024).

Perceived organizational support sangat penting dalam perusahaan karena secara signifikan meningkatkan kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. *Perceived organizational support* membantu mengelola perasaan tidak aman kerja karyawan, terutama selama peristiwa yang mengganggu seperti pandemi COVID-19, dengan menumbuhkan rasa kontrol dan kesejahteraan emosional (L. Zhou et al., 2023a). *Perceived organizational support* adalah keyakinan karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. *Perceived organizational support* menekankan pentingnya memperlakukan karyawan sebagai aset berharga bagi organisasi, sehingga karyawan yang merasakan tingkat *perceived organizational support* yang tinggi cenderung merasa bertanggung jawab untuk mendukung pertumbuhan organisasi dan mencapai tujuan bersama. Selain itu, karyawan dengan tingkat *perceived organizational support* yang tinggi merasa memiliki kewajiban untuk memberikan kontribusi ekstra dalam pekerjaan mereka sebagai bentuk balas budi kepada organisasi (Ekmekcioglu & Öner, 2024).

Perceived organizational support mencerminkan jenis dukungan organisasi yang berkembang, sebagaimana dibuktikan oleh dampaknya yang beragam di berbagai pengaturan profesional. *Perceived organizational support* berakar pada teori norma timbal balik, yang menyatakan bahwa karyawan merasa berkewajiban

untuk membalas perlakuan yang menguntungkan dari organisasi mereka, sehingga membina hubungan jangka panjang dan meningkatkan kesejahteraan di tempat kerja (Alrawadie et al., 2022). Ketika sebuah organisasi memberikan bantuan optimal kepada karyawannya, yang terakhir cenderung membalas dukungan tersebut melalui kerja yang rajin, mendedikasikan sumber daya kognitif dan fisik penuh mereka untuk tugas-tugas mereka, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, karyawan cenderung menunjukkan peningkatan kepercayaan dalam peran mereka; khususnya, persepsi yang tinggi tentang dukungan organisasi berkorelasi positif dengan peningkatan tingkat efikasi diri dan keterlibatan karyawan.

Karyawan dengan *perceived organizational support* yang tinggi cenderung berkinerja lebih baik, sebagaimana dibuktikan oleh beberapa penelitian. *Perceived organizational support* secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi, yang merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Misalnya, penelitian yang dilakukan di antara karyawan perusahaan teknologi informatika di Bengaluru menemukan korelasi positif yang kuat antara *perceived organizational support* dan komitmen organisasi, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung mendorong dedikasi dan kinerja karyawan yang lebih besar (Philip, 2024). Budaya organisasi, terutama dalam bentuk budaya dukungan, dapat menjadi faktor penentu dalam internal marketing dan memengaruhi cara komunikasi dibangun di dalam organisasi. Budaya dukungan dan internal marketing berkontribusi pada bagaimana dukungan organisasi dirasakan oleh para pekerja

(Vieira-dos Santos & Gonçalves, 2018). *Perceived organizational support* dipengaruhi oleh *organizational culture* (Salvador et al., 2022)

Dalam lanskap dunia korporat yang sangat kompetitif saat ini, kebutuhan karyawan untuk menampilkan tingkat inovasi yang tinggi lebih jelas dan penting daripada sebelumnya. Konsep inovasi berdiri sebagai landasan bagi organisasi yang berusaha untuk menegaskan keunggulan kompetitif mereka, semakin diakui sebagai strategi penting yang berkontribusi pada kemenangan organisasi (Shaan et al., 2023). Dinamika keterlibatan karyawan dalam mendorong inovasi telah mengalami transformasi, transisi dari semata-mata terbatas pada sektor Penelitian dan Pengembangan (R&D) menjadi mencakup semua anggota tenaga kerja, yang sekarang dianggap sebagai aspek penting dari “modal inovasi” organisasi (Echebiri, 2020). Pergeseran paradigma ini terutama dipicu oleh keharusan bagi organisasi untuk membangun identitas yang berbeda di pasar melalui peningkatan penawaran mereka, baik itu produk, layanan, atau proses operasional (Echebiri, 2020). Meskipun demikian, arena kompetitif menghadirkan serangkaian tantangannya. Perusahaan yang terlibat dalam persaingan ketat mungkin merasa sulit untuk memberikan motivasi yang diperlukan bagi karyawan untuk mengeksplorasi jalan inovatif, dengan ketakutan menimbulkan kemunduran tahap awal yang menghambat eksplorasi konsep-konsep baru (Livadariu, 2020).

Innovative work behavior juga dikenal sebagai perilaku kerja inovatif. Ini muncul dari interaksi antara individu dalam peran mereka sebagai karyawan, tim dalam fungsi mereka sebagai unit kolektif, dan prosedur organisasi dalam kapasitas mereka sebagai protokol manajemen yang umum diamati dalam perusahaan..

Innovative work behavior juga merupakan penciptaan dan penerapan ide atau inovasi baru (produk atau proses baru) yang disengaja di tempat kerja untuk meningkatkan kinerja individu, kelompok, atau organisasi. *Innovative work behavior* karyawan terbagi menjadi menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide inovatif (Kmieciak, 2020). Seorang karyawan yang berperilaku inovatif akan bersikap kritis dan berusaha semaksimal mungkin untuk mendapatkan sesuatu yang baru di lingkungan kerjanya agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai tambah, sehingga seorang yang menerapkan *innovative work behavior* akan berusaha memecahkan berbagai masalah dengan menggunakan pendekatan yang efektif dan efisien.

Innovative work behavior atau perilaku kerja inovatif lebih berfokus pada proses bagaimana inovasi ditemukan atau diciptakan daripada berfokus pada hasil akhir. *Innovative work behavior* melibatkan serangkaian langkah yang dimulai dari pengenalan masalah atau peluang, pengembangan ide-ide kreatif, hingga implementasi solusi inovatif dalam pekerjaan sehari-hari. Proses ini mencakup kemampuan karyawan untuk berpikir di luar batasan konvensional, berkolaborasi dengan rekan kerja untuk mengembangkan ide-ide baru, dan mengambil inisiatif untuk menguji serta memperbaiki konsep-konsep yang dihasilkan (Qi et al., 2019). Fokus pada proses ini penting karena mendorong budaya organisasi yang mendukung eksperimen dan pembelajaran terus-menerus. Ketika karyawan merasa didukung dalam eksplorasi ide-ide baru tanpa takut gagal, mereka lebih cenderung mengambil risiko yang diperlukan untuk menghasilkan inovasi yang signifikan. Selain itu, proses inovasi yang baik melibatkan umpan balik yang konstruktif dan

iterasi berulang, memungkinkan karyawan untuk memperbaiki dan menyempurnakan ide-ide mereka sebelum mencapai hasil akhir yang diinginkan (Qi et al., 2019). *Perceived organizational support* memiliki hubungan positif dengan *innovative work behavior* (Park & Kim, 2022).

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan untuk memperdalam pemahaman mengenai pengaruh *organizational culture* terhadap *innovative work behavior* yang dimoderasi oleh *perceived organizational support* dan *employee experience*. Studi sebelumnya lebih banyak berfokus pada aspek *organizational culture* dalam meningkatkan inovasi karyawan tanpa melihat peran *perceived organizational support* dan *employee experience*. Penelitian ini memberikan kontribusi dengan menguji peran moderasi dari faktor tersebut, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam. Pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*.
2. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap *perceived organizational support*.
3. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap *employee experience*.
4. Apakah *employee experience* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*.
5. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*.

6. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* dengan *perceived organizational support* sebagai moderasi.
7. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* dengan *employee experience* sebagai moderasi.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah pada sub bab 1.2., disimpulkan bahwa tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *organizational culture* terhadap *innovative work behavior*..
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *organizational culture* terhadap *perceived organizational support*.
3. Apakah terdapat pengaruh *organizational culture* terhadap *employee experience*.
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *employee experience* kepada *innovative work behavior*.
5. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *perceived organizational support* kepada *innovative work behavior*.
6. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *organizational culture* terhadap *innovative work behavior* dengan *perceived organizational support* sebagai moderasi.

7. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara *organizational culture* terhadap *innovative work behavior* dengan *employee experience* sebagai moderasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Sejalan dengan tujuan penelitian, diantisipasi bahwa hasil yang diperoleh dari kerangka penelitian ini dapat menghasilkan manfaat:

1. Manfaat Teoritis

Riset ini diharapkan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kemajuan pengetahuan ilmiah, terutama dalam bidang ilmu sumber daya manusia, dan diantisipasi untuk berfungsi sebagai titik referensi yang berharga untuk penelitian masa depan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi industri, penelitian ini mempunyai manfaat untuk memahami bagaimana *organizational culture* mempengaruhi *innovative work behavior* dengan *employee experience* dan *perceived organizational support* sebagai moderasinya.
- b. Bagi pihak lain, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang berhubungan dengan meningkatkan *organizational culture*, *innovative work behavior*, *employee experience* dan *perceived organizational support*.

1.5 Batasan Penelitian

Berdasarkan penjelasan di latar belakang masalah dalam penelitian ini, penulis melakukan pembatasan terhadap penelitian ini. Adapun pembahasan dalam penelitian ini befokus pada pengaruh corporate culture terhadap innovative work behavior dengan employee experience dan perceived organizational support sebagai moderasi. Banyak determinan memberikan pengaruh pada setiap variabel yang dipertimbangkan. Akibatnya, penulis menggambarkan parameter penelitian untuk memastikan bahwa subjek yang diperiksa tidak menjadi terlalu luas. Penelitian ini dilakukan terbatas pada perusahaan teknologi di D.I. Yogyakarta. Di bawah ini adalah batasan penyelidikan yang ditetapkan terkait dengan penelitian ini:

1. *Organizational culture* yang dimaksud dalam penelitian ini (Schein, 2016) mendefinisikan *organizational culture* adalah sebuah pola asumsi dasar yang dapat dipelajari oleh sebuah organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapinya dari penyesuaian diri eksternal dan integrasi internal, telah bekerja dengan baik dan dianggap berharga, oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan dalam hubungan untuk masalah tersebut.
2. *Innovative work behavior* yang dimaksud dalam penelitian ini dijelaskan oleh Jong & Hartog (2010) sebagai upaya proaktif yang dilakukan oleh individu dengan tujuan memperkenalkan dan

menerapkan ide-ide baru yang dikonseptualisasikan secara efektif dalam pengembangan produk atau layanan baru.

3. *Employee experience* yang digambarkan dalam penelitian ini adalah titik temu antara harapan, tuntutan, dan kebutuhan karyawan serta desain organisasi yang berkaitan dengan harapan, tuntutan, dan kebutuhan tersebut, yang muncul dari interaksi dinamis antara karyawan dan organisasi (Morgan, 2017).
4. *Perceive organizational support* dalam penelitian ini ditafsirkan sebagai manifestasi dari respons emosional dan kognitif terhadap dukungan signifikan yang diberikan oleh organisasi. *Perceive organizational support* dapat lebih menggambarkan tingkat kepercayaan yang dimiliki karyawan dalam pengakuan organisasi atas upaya mereka dan kepeduliannya terhadap kesejahteraan karyawannya (Kinicki, 2021).

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini menggunakan sistematika penulisan dengan lima bab. Sistematika berguna untuk memberikan paparan gambaran singkat penelitian. Sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tinjauan pustaka mengenai *organizational culture, innovative work behavior, perceived organizational support, employee experience*, pengembangan hipotesis dan kerangka penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan desain penelitian, metode pengumpulan data, definisi operasional, dan metode analisis data serta pembahasan. Adapun yang dimaksud kedalam metode penelitian adalah desain penelitian, jenis penelitian, metode pengumpulan data, populasi yang digunakan, sampel penelitian, metode pengambilan sampel, metode pengukuran data, instrumen penelitian, pengujian instrumen penelitian dan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan pendahuluan, profil responden, analisis hasil dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan saran.