

TESIS

PENGARUH INOVASI MANAJEMEN DAN INOVASI BUDAYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI

(Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar)

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelas Magister

disusun dan diajukan oleh

**ANDI MUSTIKA AZIMAH
NIM. A012191011**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

PENGARUH INOVASI MANAJEMEN DAN INOVASI BUDAYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar)

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelas Magister

disusun dan diajukan oleh

**ANDI MUSTIKA AZIMAH
NIM. A012191011**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

PENGARUH INOVASI MANAJEMEN DAN INOVASI BUDAYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar)

disusun dan diajukan oleh

**ANDI MUSTIKA AZIMAH
A012191011**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, Oktober 2021

Komisi Penasihat

Ketua

Anggota



Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si.

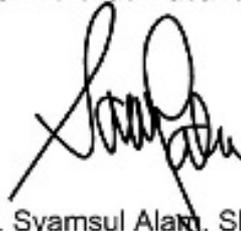
NIP 196906271994032002



Dr. Wardhani Hakim, SE., M.Si.

NIP 197205251997022001

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Syamsul Alam, SE., M.Si., CIPM

NIP 19600703 199203 1 001

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH INOVASI MANAJEMEN DAN INOVASI BUDAYA
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI
DI LINGKUNGAN DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA MAKASSAR

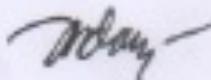
disusun dan diajukan oleh :

ANDI MUSTIKA AZIMAH
A012191011

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
08 DESEMBER 2021 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

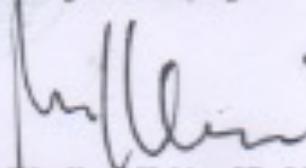
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Idayanti Nursvamasi, SE., M.Si
Nip. 19690627 199403 2 002

Pembimbing Pendamping



Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si
Nip. 19740525 199702 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Andi Mustika Azimah
Nim : A012191011
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Inovasi Manajemen dan Inovasi Budaya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 30 Desember 2021

Yang Menyatakan,



Andi Mustika Azimah

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelas Magister Manajemen (M.M) pada Program Pendidikan Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Ibu Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si. dan Ibu Dr. Wardhani Hakim, SE., M.Si. sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada Bapak/Ibu rekan-rekan pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar yang berkenan memberikan dukungan dan waktunya untuk penyelesaian penelitian ini termasuk dalam rangka pengisian kuesioner penelitian dan wawancara.

Terakhir, ucapan terima kasih kepada orangtua beserta saudara-saudara peneliti atas bantuan, nasihat, motivasi yang diberikan selama penelitian tesis ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, 20 November 2021

Peneliti

ABSTRAK

ANDI MUSTIKA AZIMAH. *Pengaruh Inovasi Manajemen dan Inovasi Budaya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar)* (dibimbing oleh Idayanti Nursyamsi dan Wardhani Hakim).

Penelitian bertujuan meneliti tentang adanya pengaruh inovasi manajemen dan inovasi budaya terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Dalam penelitian digunakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian menggunakan path analysis dimana dalam aplikasinya menggunakan program SPSS dan program R untuk melihat pengaruh dari masing-masing variabel.

Hasil penelitian ini diperoleh bahwa hasil dari path analisis menunjukkan bahwa nilai P pada variabel Inovasi Budaya, 0,239 lebih besar dari 0,05, mempunyai arti bahwa inovasi budaya tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci. Inovasi, Manajemen, Budaya, Kepuasan Kerja.



ABSTRACT

ANDI MUSTIKA AZIMAH. *The Effect of Management Innovation and Cultural Innovation on Job Satisfaction and Employees' Performance: A Case Study of Regional Revenue Office of Makassar City* (supervised by **Idayanti Nursyamsi** and **Wardhani Hakim**)

The aim of this study is to examine the effect of management innovation and cultural innovation on job satisfaction and employees' performance.

There were two factors assessed, namely management innovation and cultural innovation. This study used quantitative research. The methods of analysis used were path analysis by applying SPSS program and R program to see the effect of each variable.

The results of the path analysis indicate that the P value of cultural innovation variable, which is 0.239, is greater than 0.05. This means that cultural innovation does not directly affect employees' performance.

Keywords: innovation, management, culture, job satisfaction



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	ii
HALAMAN JUDUL.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Hasil Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. Inovasi Manajemen.....	12
2.2. Inovasi Budaya.....	19
2.3. Kepuasan Kerja.....	25
2.4. Kinerja Karyawan.....	28
2.5 Penelitian Terdahulu.....	32
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL.....	37
3.1 Kerangka Konseptual.....	37
3.2 Hipotesis Penelitian.....	38

BAB IV METODOLOGI PENELITIAN	40
4.1. Jenis dan Rancangan Penelitian	40
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	40
4.3. Jenis dan Sumber Data	40
4.4. Populasi dan Sampel	41
4.4.1 Populasi	41
4.4.2 Sampel	41
4.5. Pengukuran Variabel dan Indikator Penelitian	42
4.6. Teknik Analisis Data	43
4.6.1 Uji Validitas	44
4.6.2 Uji Reliabilitas	44
4.6.3 Uji Asumsi Klasik	44
4.6.4 Analisis Jalur (Path Analysis)	45
4.7. Definisi Oprasional	48
BAB V HASIL PENELITIAN	50
5.1. Gambaran Objek Penelitian	50
5.1.1 Sejarah Singkat	50
5.1.2 Visi Misi	51
5.2. Deskripsi Data	52
5.3. Deskripsi Hasil Penelitian	55
5.3.1 Uji Validitas	55
5.3.2 Uji Realibilitas	59
5.3.3 Analisis Univariat	60
5.3.4 Uji Asumsi Klasik	72
5.3.5 Uji Autokorelasi	76
5.3.6 Analisis Jalur (Path Analysis)	77
5.3.7 Pengujian Hipotesis	86
BAB VI PEMBAHASAN	90
6.1. Pengaruh Inovasi Manejemen terhadap Kepuasan Kerja di Lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar	90
6.2. Pengaruh Inovasi Budaya terhadap Kepuasan Kerja di Lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar	92
6.3. Pengaruh Inovasi Manejemen terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar	94
6.4. Pengaruh Inovasi Budaya terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar	96
6.5. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar	98
6.6. Pengaruh Inovasi Manejemen terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja di Lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar	101
6.7. Pengaruh Inovasi Budaya terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja di Lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar	103

BAB VII PENUTUP	105
7.1. Kesimpulan.....	105
7.2. Saran.....	106
DAFTAR PUSTAKA.....	108
LAMPIRAN.....	112

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 4.1 Definisi Oprasional Penelitian.....	49
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	52
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	53
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	53
Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	54
Tabe 5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan	54
Tabel 5.6 Tabel Validitas Pernyataan Inovasi Budaya.....	56
Tabel 5.7 Tabel Validitas Pernyataan Inovasi Manajemen.....	56
Tabel 5.8 Tabel Validitas Pernyataan Kepuasan Kerja.....	57
Tabel 5.9 Tabel Validitas Pernyataan Kinerja Pegawai.....	58
Tabel 5.10 Tabel Uji Realibilitas.....	59
Tabel 5.11 Tabel Analisis Univariat Inovasi Budaya.....	60
Tabel 5.12 Tabel Analisis Univariat Inovasi Manajemen.....	63
Tabel 5.13 Tabel Analisis Univariat Kepuasan Kerja.....	65
Tabel 5.14 Tabel Analisis Univariat Kinerja Pegawai.....	69
Tabel 5.15 Tabel Uji Normal.....	73
Tabel 5.16 Tabel Uji Heteroskedasitas.....	75
Tabel 5.17 Tabel Uji Multikolinearitas.....	76
Tabel 5.18 Tabel Uji Autokorelasi.....	77
Tabel 5.19 Tabel Pengaruh Langsung.....	78
Tabel 5. 20 Tabel Koefisien Determinial.....	78
Tabel 5.21 Tabel Tidak Pengaruh Langsung.....	83
Tabel 5.22 Tabel Rekapitulasi Hasil Pengujian.....	85

Tabel 5.23 Tabel Hasil Uji t	86
------------------------------------	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1 Peningkatan Rata-rata STP Pegawai tiap tahun	3
Gambar 2 Kerangka Konseptual.....	38
Gambar 3 Diagram Analisis Jalur	46
Gambar 4 Gambar Model Y2	73
Gambar 5 Gambar Model Y2.....	74
Gambar 6 Analisis Jalur.....	77
Gambar 7 Pengaruh Subs 1	79
Gambar 8 Pengaruh Subs 2	80
Gambar 9 Pengaruh Total	85

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor publik adalah sektor yang bercirikan non komersial, berorientasi pada kepentingan umum, berlandaskan pada legitimasi kekuasaan dan adanya interaksi akuntabilitas dan transparansi antara warga negara (rakyat) sebagai pemberi mandat dengan negara atau pemerintah sebagai eksekutor kebijakan publik. Di sisi lain, sektor publik dengan segala kekakuannya juga mengalami gelombang tuntutan perubahan untuk lebih fleksibel, lebih mampu menjawab tantangan perubahan dan dinamika yang terjadi di tengah-tengah masyarakat.

Seiring berjalannya waktu, realita menunjukkan organisasi pemerintah mulai bergerak lebih fleksibel dan mengikuti perubahan yang terjadi. Organisasi pemerintah mencoba keluar dari kekangan efek negatif dari birokrasi dengan mencoba lebih responsif terhadap perubahan dan tuntutan lingkungan. Ditandai dengan adanya inovasi- inovasi yang diterapkan pemerintah baik yang bersifat fisik maupun berupa kebijakan. Diharapkan dengan adanya inovasi dapat meningkatkan kesadaran warga negara akan haknya dan juga tingkat pendidikan, literasi, kesehatan, kesejahteraan serta aspek sosial ekonomi lainnya telah memaksa organisasi pemerintahan untuk mengimbangnya dengan kebijakan serta kualitas pelayanan yang semakin baik.

Penelitian ini memfokuskan lokasi pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah kota Makassar yang memiliki visi memaksimalkan peningkatan pendapatan daerah melalui pengelolaan pendapatan daerah yang bersih, tertib, transparan, akuntabel dan inovatif. Dalam menjalankan aktivitasnya Dinas Pendapatan Daerah kota Makassar berhubungan langsung dengan masyarakat. Sebagai

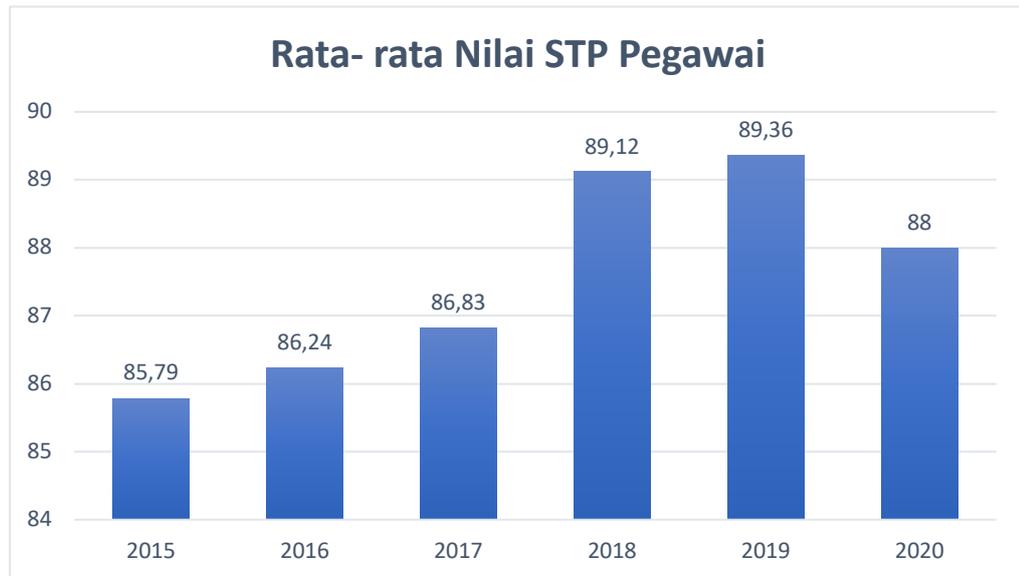
Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai tugas pokok memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dituntut mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik sesuai dengan aturan yang berlaku serta memiliki kompetensi dan inovasi dalam melaksanakan tanggungjawab dengan profesionalisme.

Terlebih lagi pada era new normal akibat pandemi Covid-19, menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkup pemerintah agar adaptif dan lebih inovatif. Ditatanan normal baru atau new normal, memaksa Aparatur Sipil Negara bekerja dengan sistem kerja baru, tetap berintegritas dan bekinerja tinggi. Salah satunya meningkatkan keterampilan penggunaan teknologi digital yang dapat menunjang pekerjaan.

Pada tahun 2019, Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar Kota Makassar kembali meluncurkan sebuah program inovatif dalam hal meningkatkan potensi penerimaan pendapatan asli daerah dari sektor pajak. Inovasi yang diluncurkan berupa tiga jenis alat yaitu tapping box, barebone dan *payment online system* (POS). Program Online Sistem, atau pembayaran pajak sistem daring resmi diterapkan di Makassar yang menyasar empat jenis objek pajak, yakni Pajak Hotel, Restoran, Hiburan dan Parkir. Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar berhasil meningkatkan pendapatan asli daerah sekitar Rp. 2, 5 M ditahun itu.

Dewasa ini, inovasi telah menjadi praktek nyata yang menjadikan pemerintah di manapun memiliki kinerja yang jauh lebih baik. Artinya, inovasi menjadi sebuah pilihan paling rasional untuk menghindarkan suatu negara dari berbagai bentuk kegagalan. Bahkan, inovasi sesungguhnya sudah tidak lagi menjadi pilihan, melainkan kewajiban dan kebutuhan bagi jajaran pemerintah di semua lini dan semua tingkatan. Dari gambar 1.1 dapat dilihat bahwa di tahun 2018 terjadi peningkatan yang besar nilai rata-rata kinerja pegawai yang dilihat

dari nilai STP pegawai setiap tahun dan pada tahun 2017 terjadi beberapa inovasi yaitu salah satunya Laskar Pajak.



Gambar 1 Peningkatan Rata-rata STP Pegawai tiap tahun

Dibalik kesuksesan organisasi terdapat sumber daya manusia yang hebat. Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi organisasi, sebab tanpa SDM tujuan dan sasaran organisasi tidak akan tercapai sesuai yang direncanakan. Pentingnya peranan sumber daya manusia bagi setiap organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Definisi kinerja (*performance*) menurut Mangkunegara (2017) merupakan hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Kinerja mempunyai makna lebih luas yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Utomo (2016), dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan, suatu organisasi yang bergerak di sektor publik maupun privat, harus memperbaiki kinerja organisasinya melalui peningkatan kinerja pegawai baik

secara individual dan kelompok. Setiap pelaksanaan tugas di dalam organisasi dapat diselesaikan dengan penggunaan waktu, tenaga, dana dan sumber-sumber lainnya secara efisien dan efektif.

Output atau hasil perusahaan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang terlibat didalamnya, maka setiap perusahaan dituntut untuk memiliki karyawan dengan kemampuan dan kinerja yang tinggi. Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan sangatlah penting karena apabila kinerja karyawannya kurang baik, maka dapat dipastikan perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain.

Kinerja dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan semangat kepada karyawan. Kepuasan kerja adalah sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Kusuma & Ardana, 2014).

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, organisasi harus bisa menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan untuk bisa mencapai visi dan misi perusahaan. Pimpinan juga harus bisa memberikan motivasi kerja, bimbingan, masukan, ataupun pengarahan kepada bawahannya agar tercipta koordinasi yang baik antar masing-masing pihak. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk membicarakan hal-hal positif tentang organisasinya. Selain itu karyawan akan saling membantu dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab.

Inovasi manajemen adalah disiplin ilmu manajemen yang berkaitan dengan pengembangan organisasi atau perusahaan berupa kebijakan perusahaan. Dalam hal ini, penulis membatasi inovasi manajemen yang dimaksud yaitu inovasi proses dan inovasi produk.

Menurut Elyas dkk. (2020), dengan inovasi maka seseorang dapat menambahkan nilai dari produk, pelayanan, proses kerja, pemasaran, sistem pengiriman, dan kebijakan, tidak hanya bagi perusahaan tapi juga stakeholder dan masyarakat. Ruang lingkup inovasi dalam organisasi bergerak mulai dari pengembangan dan implementasi ide baru yang mempunyai dampak pada teori, praktek, produk, atau skala yang lebih rendah yaitu perbaikan proses kerja sehari-hari dan desain kerja.

Keberadaan ide-ide tersebut harus diatur dan disusun secara sistematis agar sesuai dengan pengembangan usaha, melalui sistem yang terstruktur, sistematis, efisien, dan berkelanjutan. Perlu disadari oleh wirausaha, bahwa dari 1000 ide yang brilian, mungkin hanya satu yang menjadi inovatif. Untuk menghasilkan 100 jenis produk dalam satu tahunnya, maka dibutuhkan 100.000 ribu ide brilian. Banyaknya ide tersebut, akan menuntut inovasi manajemen yang baik untuk menghindari ide-ide yang menumpuk dan terlambat untuk diperkenalkan di pasar.

Penelitian dari Jackson dkk (2015) dengan judul *examining the impact of design for environment and mediating effect of quality management innovation on firm performance* menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara inovasi manajemen terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini hanya berfokus pada inovasi manajemen yang berpengaruh pada kinerja perusahaan. Sedangkan penulis saat ini tidak hanya focus pada inovasi manajemen tetapi juga pada inovasi budaya yang dikaitkan dengan kepuasan dan kinerja pegawai.

Inovasi memainkan peranan yang teramat sangat penting untuk keunggulan organisasi. Inovasi dicapai apabila kita sering bertanya: *what* dan *how* pada level yang tinggi, yang diikuti oleh serangkaian proses mulai dari

pengumpulan ide-ide kreatif, pengolahan ide-ide kreatif menjadi informasi inovatif, penilaian kelayakan untuk implementasi, dan implementasi proyek-proyek inovasi. Kesemua aktivitas ini perlu dikelola secara efektif dan efisien melalui inovasi manajemen.

Organisasi yang sukses dalam inovasi memiliki karyawan yang siap untuk menciptakan nilai baru. Setiap karyawan akan merasa diberdayakan dan diberi kesempatan untuk mencoba hal-hal baru dan menjalankan ide-ide terbaik mereka. Organisasi ini memiliki budaya yang mendukung hal-hal baru karyawannya. Sementara di sisi lain, karyawan tidak perlu mendapatkan hambatan untuk berinovasi, mereka hanya melakukan apa yang mereka yakini tepat untuk pelanggan.

Budaya yang ada dalam perusahaan akan menentukan apakah bisa menumbuhkan atau menghambat suatu inovasi. Kolaborasi antara atasan dan bawahan harus terjalin harmonis agar inovasi bisa terus dihasilkan. Orang-orang bekerja dengan maksimal ketika mereka terinspirasi dan terdorong untuk mendobrak batasan diri. Tetapi mereka tidak bisa melakukannya saat merasa tidak dianggap. Karyawan perlu merasa bebas untuk memiliki pemikiran inovatif dan mengikuti ide-ide yang diminati. Jika manajemen menumbuhkan lingkungan yang kreatif dan terbuka, suatu inovasi akan lahir secara alami.

Padilha & Gomes (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry* menjelaskan bahwa inovasi budaya memiliki pengaruh yang lebih besar daripada inovasi produk dalam proses inovasi sehingga secara tidak langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Dimana pada penelitian ini variable yang digunakan hanya inovasi budaya, inovasi produk, dan inovasi proses.

Dengan kata lain, dengan menjadi pribadi yang inovatif, maka juga akan mendorong pada peningkatan produktivitas. Di mana pribadi yang produktif memiliki kemauan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih banyak dari biasanya. Hal ini akan sangat membawa dampak baik kepada sebuah organisasi maupun perusahaan. Dengan menjadi sumber daya manusia yang kreatif, inovatif, dan produktif, maka secara otomatis juga akan membawa organisasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan maksimal.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari bagian Divisi Sumber Daya Manusia bahwa terdapat beberapa indikasi masalah yang terjadi didalam organisasi. Adapun beberapa indikasi tersebut yaitu dituntutnya pegawai memiliki skill untuk beradaptasi dengan teknologi sehingga mampu bersaing dengan kecepatan teknologi yang semakin maju. Fenomena yang terjadi saat ini di Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar yaitu inovasi dianggap sebagai ancaman karena pegawai harus belajar lagi beradaptasi dengan hal baru, belum meratanya penerapan inovasi yang ada di setiap divisi, dan kesadaran untuk mengeluarkan ide-ide baru sebagai alternatif menyelesaikan pekerjaan.

Dinas Pendapatan Daerah kota Makassar melakukan upaya peningkatan penerapan inovasi baik dalam hal manajemen maupun dalam budaya organisasi, guna memperbaiki kualitas kinerja pegawai. Salah satu faktor yang mampu memberikan stimulus kepada pegawai adalah dengan memberikannya inovasi manajemen dan inovasi budaya, dengan harapan bahwa inovasi tersebut akan menjadikan pegawai semakin memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan.

Penelitian ini mencoba menganalisis hal-hal yang memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Adapun beberapa faktor yang dinilai yaitu inovasi manajemen dan inovasi budaya. Berdasarkan fenomena di atas dapat dipahami betapa pentingnya inovasi dalam sebuah organisasi, maka dari itu peneliti

tertarik meneliti “Pengaruh Inovasi Manajemen dan Inovasi Budaya terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh signifikan inovasi manajemen terhadap kepuasan kerja di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar?
2. Apakah ada pengaruh signifikan inovasi budaya terhadap kepuasan kerja di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar?
3. Apakah ada pengaruh signifikan inovasi manajemen terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar?
4. Apakah ada pengaruh signifikan inovasi budaya terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar?
5. Apakah ada pengaruh signifikan inovasi manajemen terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar?
6. Apakah ada pengaruh signifikan inovasi budaya terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar?
7. Apakah ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh signifikan inovasi manajemen terhadap kepuasan kerja di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar
2. Untuk mengetahui pengaruh signifikan inovasi budaya terhadap kepuasan kerja di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar
3. Untuk mengetahui pengaruh signifikan inovasi manajemen terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar
4. Untuk mengetahui pengaruh signifikan inovasi budaya terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar
5. Untuk mengetahui pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar
6. Untuk mengetahui pengaruh signifikan inovasi manajemen terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar
7. Untuk mengetahui pengaruh signifikan inovasi budaya terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar

1.4 Manfaat Hasil Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan/pengetahuan
2. Mendalam mengenai pengaruh inovasi manajemen dan inovasi budaya terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar.

3. Menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya sehingga apa yang menjadi kekurangan pada penelitian ini dapat disempurnakan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi berupa sumbangan pemikiran dan sebagai bahan pertimbangan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kepausan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar.

1.5 Sistematika Penulisan

Tesis ini disusun dengan menggunakan sistematika penulisan yang terdiri atas 7 bab sebagai berikut :

1. Bab I Pendahuluan

Pada bab ini penulis mencoba menguraikan latar belakang penelitian yang menjadi pokok pikiran yang mendasari masalah yang akan dibahas (Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, dan Sistematika Penulisan).

2. Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini memuat uraian mengenai teori-teori yang ada hubungannya dengan pokok permasalahan yang dipilih yang akan dijadikan landasan dalam penulisan ini.

3. Bab III Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Pada bab ini penulis menguraikan mengenai kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

4. Bab IV Metode Penelitian

Bab ini berisi penjelasan mengenai lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis serta definisi operasional variabel penelitian.

5. Bab V Hasil Penelitian

Pada bab ini penulis menguraikan analisis data dari penelitian mengenai hasil dan analisis menggunakan instrumen yang telah ditentukan dan interpretasi hasilnya.

6. Bab VI Pembahasan

Pada bab ini dijelaskan hasil dari penelitian yang dilakukan dengan pendekatan analisis kuantitatif.

7. Bab VII Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi uraian tentang pokok-pokok kesimpulan dan saran-saran serta keterbatasan penelitian yang perlu disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Inovasi Manajemen

Inovasi bukanlah sebuah upaya yang bisa dilakukan dalam waktu semalam ataupun yang singkat. Walaupun akar dari inovasi adalah individu, inovasi secara umum terjadi dalam perusahaan. Proses inovasi merupakan tahapan yang dilakukan oleh usahawan dalam rangka menciptakan sesuatu yang baru dan bisa dipasarkan. Proses itu sendiri merupakan hasil dari pencarian, pemikiran, penelitian, pertimbangan, dan berbagai proses pendukung lainnya hingga akhirnya suatu inovasi benar-benar merupakan sesuatu yang dianggap baru dan unik oleh masyarakat.

Inovasi menurut Kristiawan dkk (2018) adalah suatu ide, barang, kejadian, atau metode yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang, baik itu berupa hasil diskoveri maupun invensi. Tujuan diadakan inovasi adalah untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Dengan demikian, dapat dikatakan inovasi bersifat subyektif dan spesifik.

Menurut Nasution & Kartajaya (2018), inovasi sebagai tujuan strategis perusahaan atau negara harus dikelola sedemikian rupa sehingga bisa diimplementasikan dan berdampak pada keberlanjutan perusahaan pada level mikro, yang secara pasti akan memengaruhi kesejahteraan dan daya saing negara secara makro. Dari sini inovasi didefinisikan sebagai *creative way of live* untuk tetap *survive* dan *sustain* di era persaingan global.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat diketahui bahwa tidak terjadi perbedaan yang mendasar tentang definisi inovasi antara satu dengan yang lain. Semua pendapat di atas menyatakan bahwa inovasi adalah suatu ide, hal-hal yang praktis, metode, cara dan barang-barang buatan manusia yang diamati atau dirasakan sebagai suatu yang baru bagi seseorang atau kelompok orang. Sesuatu yang baru itu dapat berupa hasil diskoveri atau invensi yang dimanfaatkan dalam mencapai tujuan tertentu dan untuk memecahkan masalah tertentu.

Inovasi manajemen adalah tentang bagaimana organisasi dan karyawan mengelola aktivitas inovasi dimana orientasi organisasi mengelola tindakan dalam memperkenalkan perangkat, metode atau materi baru (Septiana, 2020). Diperlukan cara-cara atau strategi baru dalam menciptakan dan menghasilkan produk baru atau melakukan perbaikan (*tangible* maupun *intangibile*) dengan meningkatkan kemampuan kreatif dari para karyawan perusahaan atau anggota organisasi. Inovasi manajemen akan membuat keunggulan sebuah organisasi tersebut akan menjadi organisasi yang siap menghadapi persaingan global. Dari bebrbagai penjelasan diatas penulis menyimpulkan bahwa inovasi manajemen seperangkat kegiatan manajemen berupa proses, produk, dan sistem yang telah diperbarui sehingga menghasilkan sesuatu yang baru dan inovatif.

Membicarakan inovasi tentu tidak terlepas dari sumber-sumber inovasi itu sendiri. Menurut Alifuddin & Razak (2015) membagi sumber inovasi menjadi tujuh jenis yakni :

1. Hal yang tidak diperkirakan (*the unexpected*), yakni sukses yang tidak diperkirakan atau kegagalan yang tidak diperkirakan.
2. Keganjilan/ketidaksesuaian (*the incongruity*) ada perbedaan antara realitas yang sebenarnya dengan kenyataan yang di rumuskan.

3. Proses Kebutuhan (*process need*).
4. Perubahan struktur pasar dan struktur industri.
5. Demografi, yakni perubahan dalam besaran populasi, struktur usia, komposisi tenaga kerja, tingkat pendidikan.
6. Perubahan persepsi, suasana hati.
7. Pengetahuan baru, ilmiah atau tidak.

Menurut Nurjannah (2015) Untuk membuat terobosan diatas perlu adanya dukungan untuk memfasilitasi inovasi

1. Kreatifitas dimana kreatifitas adalah sebuah ide, gagasan yang mampu membawa perubahan dalam sebuah aktifitas kehidupan. Organisasi membutuhkan ide atau gagasan baik dari internal organisasi maupun eksternal organisasi
2. Pengetahuan dimana pengetahuan merupakan semua pemahaman relevan yang membawa individu mengusahakan kreativitas. Sehingga sebuah inovasi akan muncul apabila kreatifitas dan pengetahuan menjadi satu.
3. Selain kreativitas dan pengetahuan inovasi menuntut berbagai kompetensi pada setiap tahapan proses
4. Inovasi perlu didorong oleh kebutuhan masyarakat daripada kebijakan dan proses.

Penelitian Tavassoli & Karlsson (2015) yang berjudul *persistence of various types of innovation analyzed and explained* menjelaskan bahwa inovasi menejemen dibagi menjadi 4 tipe inovasi yaitu:

1. Inovasi Produk

Inovasi produk melibatkan fungsi-fungsi yang disediakan untuk pelanggan baik eksternal maupun internal dalam bentuk fungsi yang dapat berguna. Menurut Setiadi (2019), inovasi produk adalah menciptakan produk baru yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga muncul minat beli terhadap produk tersebut, yang diharapkan dapat direalisasikan melalui keputusan pembelian. Tujuan perusahaan untuk melakukan inovasi produk adalah untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan karena produk yang telah ada rentan terhadap perubahan kebutuhan dan selera konsumen, teknologi, siklus hidup produk yang lebih singkat, serta meningkatnya persaingan domestik dan luar negeri.

Menurut penelitian Sekardila Pratiwi (2016), terdapat tiga dimensi inovasi produk, antara lain :

1. Perluasan lini (*line extensions*) yaitu produk yang dihasilkan perusahaan bervariasi, sehingga memudahkan konsumen mencari barang sesuai kehendaknya.
2. Produk baru (*me too – product*) yaitu produk baru bagi perusahaan tetapi tidak baru bagi pasar.
3. Produk benar – benar baru (*new – to – the – world – product*) adalah produk yang termasuk baru baik bagi perusahaan maupun pasar.

Melakukan inovasi pada barang yang diciptakan akan membuat bisnis semakin kompetitif sehingga secara tidak langsung akan bermanfaat pada nilai perusahaan pembuatnya. Perusahaan atau pemilik usaha yang membuat suatu produk yang terus berinovasi akan mampu mengalahkan pesaing-pesaingnya. Perusahaan yang terus berkembang dengan melakukan inovasi juga akan semakin dikenal oleh masyarakat. Sebagai contoh, sebuah perusahaan telepon seluler yang melakukan inovasi produk dengan meningkatkan kualitas kamera.

Kamera pada telepon seluler menjadi hal yang penting saat ini, terutama ketika media sosial terus berkembang.

Menurut Kotler dkk (2015), ada tiga indikator inovasi produk yaitu kualitas produk, varian produk, serta gaya dan desain produk.

1. Kualitas produk menunjukkan kemampuan suatu produk dalam melakukan fungsi-fungsinya yang meliputi daya tahan, kehandalan, dan ketelitian yang dihasilkan.
2. Varian produk yaitu sarana kompetitif untuk membedakan produk satu dengan yang lain, atau antara produk yang dimiliki dengan produk pesaing
3. Gaya dan desain produk merupakan cara lain dalam menambah nilai bagi pelanggan.gaya hanya menjelaskan penampilan produk tertentu, sedangkan desain memiliki konsep yang lebih dari gaya.

Inovasi yang diterapkan pada sebuah produk dapat menarik minat masyarakat untuk mencoba menggunakan barang tersebut. Inovasi juga berfungsi agar pemilik usaha tidak tergulung oleh arus perkembangan yang ada saat ini. Perkembangan zaman akan menuntut pemilik usaha untuk terus berinovasi sehingga dapat terus bertahan. Berbagai produk yang tidak bisa berinovasi menurut perkembangan zaman akan perlahan ditinggalkan oleh para pelanggan dan mati. Contohnya adalah telepon rumah yang tergeser oleh telepon seluler.

2. Inovasi Proses

Inovasi proses melibatkan cara suatu produk dikembangkan, diproduksi dan disediakan serta melibatkan interaksi manusia dan barang. Contoh inovasi proses ini adalah pengembangan proses pengolahan, sistem distribusi dan pengembangan produk.

Sebuah proses dalam pembuatan suatu produk, atau penyampaian sebuah layanan kepada pelanggan akan memakan biaya, waktu dan tenaga. Baik itu bagi penyedia produk maupun bagi pengguna produk, misalnya, proses yang tidak efisien akan membuat sebuah produk terlambat masuk pasar, dan biaya operasional pembuatan produk akan tinggi. Bagi pengguna produk dan jasa, misalnya mereka akan mengeluh karena lambatnya pelayanan. Keluhan ini adalah sebuah biaya emosional bagi mereka.

Menurut Zhang (2017) dalam penelitian yang berjudul *Effects of institutional support on innovation and performance: roles of dysfunctional competition* inovasi proses mengacu pada indikator sebagai berikut:

1. Perusahaan harus lebih banyak belajar inovasi terbaru dari pesaing
2. Perusahaan mengupayakan menjadi yang pertama dalam mengaplikasikan inovasi terbaru
3. Perusahaan mengikuti perkembangan proses inovasi terakhir.
4. Perusahaan sering memperkenalkan proses yang sangat berbeda dari proses yang ada sebelumnya.

3. Inovasi Organisasional

Inovasi organisasi adalah inovasi yang melibatkan perubahan dalam rutinitas perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, profitabilitas, fleksibilitas, dan kreativitas perusahaan menggunakan pengetahuan.

Menurut Sartika (2015), organisasi berinovasi merupakan tuntutan dari transformasi organisasi yang tidak lagi semata pengembangan organisasi manakala suatu organisasi belum mampu menampilkan performa yang

memuaskan, atau tidak mampu menyesuaikan perubahan lingkungan eksternal yang demikian kompetitif, dan skala organisasi masih kecil dan bertumbuh pesat.

Organisasi yang ingin meningkatkan produktivitas dan efektivitasnya, pada akhirnya menghadapi berbagai masalah yang timbul di masa depan, memerlukan cara berpikir dan bertindak yang inovatif. Inovasi dapat menyangkut penciptaan produk baru (baik dalam arti barang atau jasa), struktur baru, hubungan baru dan bahkan juga kultur baru.

4. Inovasi Pemasaran

Inovasi pemasaran adalah inovasi yang melibatkan pasar termasuk produk, harga, promosi dan tempat (termasuk metode dan saluran distribusi). Inovasi pemasaran adalah penerapan metode pemasaran yang baru atau peningkatan signifikan pada pengemasan atau desain produk, penempatan produk, promosi produk, atau harga (Tavassoli & Karlsson, 2015). Inovasi pemasaran bertujuan untuk:

1. Meningkatkan penjualan
2. Memenuhi kebutuhan konsumen
3. Membuka pasar baru
4. Menempatkan produk perusahaan dalam pasar

Menurut penelitian (Mustafa, 2018) yang berjudul pengaruh orientasi kepemimpinan, inovasi pelayanan dan inovasi produk terhadap keinerja karyawan karyawan di usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) dimana kepuasan kerja sebagai variable mediasi, menunjukkan bahwa Inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja.

2.2. Inovasi Budaya

Budaya organisasi adalah sekumpulan keyakinan bersama, sikap dan tata hubungan serta asumsi-asumsi yang secara eksplisit atau implisit diterima dan digunakan oleh keseluruhan anggota organisasi untuk menghadapi lingkungan luar dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Sulaksono, 2015). Budaya organisasi di era revolusi industri 4.0 sudah memberikan warna-warna baru pada budaya organisasi, namun nilai-nilai seperti sopan santun dan kejujuran dalam bekerja masih tetap dipertahankan pada banyak organisasi di Indonesia.

Adapun definisi budaya kerja yaitu kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang dalam suatu organisasi oleh pegawai, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Nawawi, 2016).

Definisi inovasi budaya menurut Ekawati (2014) adalah proses perubahan prinsip dan cara kerja manajemen untuk mencapai penerapan ide atau perilaku yang baru bagi organisasi. Padilha & Gomes (2016) berpendapat bahwa inovasi budaya terjadi karena kreativitas, tim kerja, komunikasi terbuka, rasa hormat kepada karyawan, serta pengambilan keputusan yang cepat.

Padilha & Gomes (2016), menyatakan sebuah inovasi budaya dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan memungkinkan pengembangan produk baru yang membutuhkan kreativitas, kerja tim, komunikasi terbuka, dan hubungan baik dengan karyawan. Selanjutnya, UKM dapat menerapkan inovasi budaya sebagai alat strategis meningkatkan kinerja dan memfasilitasi

pengembangan produk baru. Menurut Naranjo-valencia dkk (2015) budaya organisasi merupakan kunci penentu untuk inovasi perusahaan. Budaya bisa menjadi pendukung atau penghalang bagi sebuah inovasi perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa inovasi budaya adalah proses perubahan prinsip dan cara kerja manajemen sebagai dasar kepribadian kepribadian baru bagi organisasi tersebut sehingga membedakan dengan organisasi lain.

Sebagai contoh, kita mengenal Google yang menjadi salah satu perusahaan yang diimpikan oleh banyak orang. Selain mendapatkan predikat sebagai perusahaan terbaik di dunia, perusahaan raksasa teknologi ini juga dinilai memiliki budaya organisasi yang baik. Google berpegang pada budaya kerja yang kasual atau terkesan santai. Tanpa disadari lingkungan kerja seperti ini dapat membuat para karyawannya lebih merasa bebas mengutarakan ide dan menunjukkan potensi terbaik mereka.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh (Sutrisno, 2019) sebagai berikut:

1. Mengatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi kuat akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.

4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil

Keempat fungsi ini menunjukkan bahwa dalam menentukan budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan sikap karyawan menjalankan aktivitasnya didalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

Menurut Iswanti (2019) salah satu cara mempertahankan pemikiran inovatif adalah dengan mengeksplorasi berbagai model budaya perusahaan berkembang dewasa ini meskipun ada hambatan terhadap proses inovasi antara lain:

1. Sikap seperti ini cenderung menolak terhadap perubahan, sedangkan inovasi tidak mungkin tanpa sebuah perubahan
2. Semakin seseorang berfokus dan menjadi spesialis pada bidang yang ia senangi dan tekuni, semakin ia menolak terhadap ide-ide dan hal lain di luar spesialisasinya.
3. Manusia lebih mempercayai dan menghargai jangka pendek, karena mereka jangka pendek dapat segera dinikmati dan dialami, sementara jangka panjang belum tentu terjadi
4. Sebagian orang lebih berani mengambil risiko jika sudah merasa lebih pasti dibandingkan dengan ketidakpastian.

Namun, yang perlu diwaspadai adalah mengetahui kapan waktu yang tepat untuk melakukan perubahan budaya organisasi. Perubahan budaya organisasi diperlukan apabila terjadi perkembangan lingkungan yang tidak dapat dihindari. Di sisi lain perubahan sering menjadi kebutuhan internal organisasi, dirasakan sebagai kebutuhan. Dalam lingkungan yang semakin kompetitif

diperlukan peningkatan efisiensi untuk mempertahankan daya saing atau meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Demikian pula diperlukan pemahaman tentang bagaimana proses yang tepat untuk menjalankan perubahan organisasi dan hambatan apa yang mungkin akan dihadapi. Kesalahan dapat berakibat pada timbulnya resistensi dan kegagalan usaha perubahan budaya organisasi.

Pendapat dari Herman dkk (2016) bahwa menuju industri 4.0 tak lepas dari inovasi budaya itu sendiri yang harus memperhatikan prinsip-prinsip yang membantu perusahaan mengidentifikasi dan mengimplementasikan skenario-skenario Industri 4.0 antara lain (1) interoperabilitas (kesesuaian) mesin dan komunikasi manusia dengan yang lain lewat internet, (2) transparansi informasi dari konvensional ke digital yang menghasilkan informasi konteks bernilai tinggi, (3) bantuan teknis membuat visualisasi informasi untuk membuat keputusan bijak dan menyelesaikan masalah genting serta kemampuan sistem siber-fisik untuk membantu melakukan tugas yang tidak menyenangkan, terlalu berat, atau tidak aman bagi manusia, (4) keputusan mandiri dari sistem siber-fisik untuk membuat keputusan sendiri dan melakukan tugas semandiri mungkin. Dari sinilah adaptasi sumber daya manusia dan digitalisasi diperlukan untuk mempersiapkan digitalisasi yang serba otomatis dan ruang baru berinovasi agar sumber daya manusia tetap diperlukan secara optimal dalam menciptakan inovasi budaya.

Industrialisasi harus dipahami sebagai proses pembangunan dengan segala kekuatan yang bersumber dari dalam (*development from within*), yaitu proses yang dibangkitkan oleh inisiatif dan kreativitas dari dalam suatu masyarakat atau negara sehingga terjadi replik, rekombinasi, dan pembaharuan dari keseluruhan proses dan output yang menjamin keberlanjutan pembangunan. Inisiatif dan kreativitas individu atau masyarakat menghasilkan daya inovasi dan

daya adaptasi yang tinggi terhadap segala bentuk perubahan. Proses perubahan ini terjadi secara berkesinambungan dan dalam tempo yang makin cepat. Dengan demikian kemampuan adaptasi dan inovasi individu dan masyarakat harus berkembang lebih cepat.

Perubahan yang sangat cepat pada lingkungan kehidupan manusia, menuntut upaya setiap orang maupun organisasi mengikuti perubahan tersebut. Konsekuensi dari fenomena ini, siapa yang cepat menyesuaikan diri dialah yang unggul. Dalam situasi ini sikap inovatif merupakan pilihan yang baik. Inovasi akan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja organisasional dan finansial serta diyakini sebagai kemampuan yang paling kritis yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkesinambungan. Dengan demikian inovasi merupakan jantungnya organisasi (Fahrurrazi, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Aksoy, (2017) dengan judul *How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)* yang meneliti UKM di Turki mengatatakan bahwa terdapat beberapa indikator di inovasi budaya yaitu

1. Manajer memiliki keberanian untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Manajer mendorong ide kreatif dalam organisasi.
3. Perusahaan menghargai kemauan untuk bereksperimen dengan ide baru.
4. Manajer mengharapkan karyawan bekerja sama untuk menerapkan proses baru.
5. Faktor keberhasilan terpenting dalam bisnis kita adalah inovatif.

Budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik. Berikut adalah karakteristik budaya organisasi menurut Moehariono & Si (2012), diantaranya:

1. Inisiatif individu, yaitu seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi diri masing-masing diri anggota organisasi, dalam artian seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam melaksanakan tugasnya, seberapa berat tanggungjawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.
2. Toleransi terhadap resiko, menggambarkan seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inivatif, dan mau menghadapi resiko dalam pekerjaannya.
3. Penghargaan, berkenaan dengan kejelasan sebuah organisasi sLm menentukan objek dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan tersebut dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu.
4. Integrasi, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit didalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik.
5. Dukungan manajemen, dalam hal ini seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
6. Pengawasan, meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.
7. Identitas, menggambarkan pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan tersebut terhadap organisasi.

2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dirasakan pegawai karena ada hal-hal yang mendasarinya. Pada dasarnya seseorang akan merasa nyaman dan tingkat loyalitas pada pekerjaannya akan tinggi apabila dalam bekerja orang tersebut memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Nasution dkk (2018) kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Menurut Mail dkk (2020), kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan dalam memandang pekerjaannya. Pendapat lainnya juga dikemukakan oleh (Edison, Anwar, dan Komariyah (2017) bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017).

Dari beberapa pendapat diatas peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja perasaan dan sikap puas yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya sehingga mampu bertahan dan menjalankan tanggungjawabnya. Pegawai yang merasa puas akan menunjukkan kualitas individu yang dimilikinya dibandingkan dengan pegawai yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya.

Sebuah perusahaan yang ingin mencapai tujuannya perlu menyiapkan sumber daya yang mampu menjalankan teknologi dan dapat bekerja secara maksimal demi pencapaian tujuan perusahaan untuk itu demi mendorong karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan maksimal kebutuhan karyawan harus diperhatikan dengan baik oleh perusahaan tersebut sehingga tidak timbulnya perilaku menyimpang dari karyawan terhadap aktivitas pekerjaan yang dikerjakan karyawan tersebut yang pada akhirnya berdampak pada tujuan perusahaan.

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Dengan mengerti output yang dihasilkan, maka perlu kita ketahui penyebab yang bisa mempengaruhi kepuasan tersebut. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan Job Descriptive Index (JDI) (Luthans, 2006), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini mejadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung

jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.

2. Gaji

Menurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Kesempatan atau promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4. Supervisor

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan.

5. Rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

Beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan inovasi. Hasil penelitian Sujarwo dan Wahyono (2017) menunjukkan ada keterpengaruhan mediasi kepuasan kerja antara pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian dari Ekawati (2014) menunjukkan bahwa inovasi budaya berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian dari Sari & Susilo (2018) terdapat pengaruh yang kuat dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, serta terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian Nasution dkk (2018) membuktikan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini erat kaitannya dengan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.4. Kinerja Karyawan

Istilah kinerja sering kita dengar dan sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja bagi karyawan itu sendiri dan untuk keberhasilan sebuah perusahaan. Menurut Hasibuan (2019), kinerja adalah hasil proses dari pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Menurut Wartono (2017) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Sedangkan menurut Muizu dkk (2019) kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh karyawan berdasarkan standar dan ukuran yang telah ditetapkan. Menurutnya kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika setiap elemen dalam organisasi terintegrasi dengan baik dan mampu menjalankan perannya.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai atas apa yang telah dikerjakannya sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Kinerja pegawai memiliki

beberapa indikator penting seperti kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggungjawab.

Menurut Ichsan dkk (2020) ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi:

1. mutu kerja
2. kuantitas kerja
3. pengetahuan tentang pekerjaan
4. pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. keputusan yang diambil
6. perencanaan kerja
7. daerah organisasi kerja.

Menurut Nursyamsi (2013), penilaian kinerja karyawan sangat penting dilakukan sehingga karyawan merupakan pekerja yang butuh dinilai dari pemberi kerja dapat mengetahui sejauh mana hasil kerja yang dilaksanakan oleh karyawan tersebut, karena bisa memberikan dampak kepuasan kepada pimpinan yang menilai hasil kerja karyawannya tersebut.

Terdapat beberapa metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Menurut Evita dkk (2017), metode-metode dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*) adalah sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.
2. Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*), dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.

3. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*) merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.
4. Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*) adalah sistem penilaian kinerja yang mengkalsifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukannya ke dalam klasifikasi karyawan.
5. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*), dalam metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
6. Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.
7. *Management by Objectives* (MBO), dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006):

1. Kualitas yaitu kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut (Devita, 2017) ada tiga yaitu faktor pertama adalah faktor individu yang merupakan faktor kemampuan dan keterampilan serta motivasi, faktor ini berpengaruh tinggi terhadap kinerja karyawannya. Akan tetapi dapat dilihat juga faktor individu dengan indikator pengalaman kerja dan lingkungan masyarakat dianggap kurang mempengaruhi. Faktor kedua adalah faktor dukungan organisasi, faktor ini mempengaruhi kinerja dengan hasil tinggi. Dan yang ketiga adalah faktor dukungan manajemen faktor ini juga mempengaruhi kinerja dengan hasil tinggi. Akan tetapi jika dilihat secara keseluruhan indikator terdapat faktor yang kurang mempengaruhi yaitu pengalaman kerja dan lingkungan masyarakat yang berasal dari faktor individu.

Secara umum, penilaian karyawan, pegawai, ataupun staff suatu organisasi memiliki berbagai manfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan itu sendiri. Bagi karyawan, akan menyebabkan terpicunya semangat berkompetisi untuk menjadi lebih baik ke depannya. Salah satunya ditandai dengan peningkatan etos kerja para karyawan itu sendiri. Sementara itu, bagi organisasi akan berdampak pada adanya peningkatan produktivitas organisasi (Budiharjo, 2015).

Dalam penelitian Suprobo (2014) menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Organisasi yang mempunyai tingkat inovasi yang tinggi, mampu mengembangkan sebuah keunggulan kompetitif dan mencapai tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi. Dengan demikian inovasi merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan berkontribusi positif pada kinerja karyawan. Pendapat ini diperkuat oleh Asbari dkk (2020) bahwa perilaku kerja yang inovatif memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Evita dkk (2017) penilaian kinerja karyawan adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Maka penilaian kinerja dapat dikatakan efektif apabila meliputi dua hal, yaitu (1) adanya seperangkat standar dan (2) komunikasi informasi (umpan balik). Selain itu kinerja karyawan juga akan optimal karena karyawan akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik lagi dari hari ke hari. Hal ini berlaku pula sebaliknya, penilaian kinerja karyawan yang tidak efektif akan memberikan banyak dampak negatif bagi perusahaan. Mulai dari munculnya keluhan karyawan, turunnya motivasi kerja karyawan, hingga tingginya intensi *turnover* karyawan.

2.5 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2014 Anastasia Ekawati Dewie Triwijayanti Wardono Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Inovatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Inovasi Budaya Kepuasan Kerja	Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh dengan jumlah 40 responden. Analisis statistik yang digunakan adalah pendekatan regresi linier mutiple dengan bantuan software IBM SPSS 2.0.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, inovasi budaya berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan dan inovasi budaya berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2	2017 Moch Alifudin Subchan dkk Analisis Pengaruh Inovasi, Budaya Organisasi dan Modal Psikologi terhdarap Keterlibatan Karyawan yang berdampak pada Kinerja	Inovasi Budaya Organisasi Modal Psikologi Kinerja	Dalam metode penelitian ini menggunakan purposive sampling sebanyak 110 responden karyawan Bandeng Juwana Erlina Semarang dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS versi 17.	Hasil menunjukkan bahwa variabel inovasi berpengaruh positif signifikan keterlibatan karyawan paling banyak dibandingkan dengan variabel budaya organisasi dan modal psikologis. Pengujian hipotesis menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel inovasi, Budaya organisasi dan modal psikologi terhadap employee

	Karyawan PT BANDENG JUWANA ERLINA SEMARANG	Karyawan		engagement berdampak pada kinerja karyawan dapat diterima dan berpengaruh positif signifikan.
3	2016 Moises Mir dkk The impact of standardized innovation management systems on innovation capability and business performance: An empirical study	Inovasi Manajemen Kemampuan Inovasi Perusahaan Kinerja Bisnis	Penelitian ini difokuskan pada standar UNE 166002 yang merupakan salah satu SIMS bersertifikasi nasional pertama yang ada secara global. Ini adalah salah satu SIMS pertama di dunia yang telah mencapai tingkat penerimaan yang memadai untuk memungkinkan studi empiris.	Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem inovasi manajemen standar meningkatkan kemampuan inovasi dan kinerja bisnis perusahaan bahkan dalam periode krisis, dan standar dianalisis di studi ini adalah studi yang dapat disertifikasi.
4	2020 MUAFI dkk Innovation Culture and Process in Mediating Human Capital Supply Chain on Firm Performance	Inovasi Budaya Proses Inovasi Rantai Pasok Modal	Melalui teknik purposive sampling, pengumpulan data primer dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada pemilik / pengelola UKM konstruksi. Target sampel dalam penelitian ini adalah 200	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif rantai pasok modal manusia terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh inovasi budaya dan proses inovasi, sedangkan inovasi budaya tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Singkatnya, inovasi

		Manusia Kinerja Perusahaan	responden yang telah beroperasi minimal dua tahun. 154 kuesioner yang valid dapat diproses. Analisis data menggunakan model persamaan struktural dengan AMOS 24.	budaya memediasi hubungan antara rantai pasokan modal manusia dan kinerja perusahaan, dan proses inovasi memediasi hubungan antara rantai pasokan modal manusia dan kinerja perusahaan.
5	2017 R.P. Jayani Rajapathirana, Yan Hui Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance	Kemampuan Inovasi Tipe Inovasi Kinerja Perusahaan	Penelitian ini menguji 379 manajer senior perusahaan asuransi. Verifikasi empiris dari asumsi model ini telah memberikan bukti untuk mengkonfirmasi hubungan tersebut antara kemampuan inovasi; upaya inovasi dan kinerja perusahaan signifikan dan kuat.	Hasil studi ini dapat menghasilkan manajemen yang efektif dari kemampuan inovasi yang membantu memberikan lebih banyak hasil inovasi yang efektif untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan itu akan menjadi manfaat bagi manajemen dari perusahaan asuransi.
6	2015 Sherry Avery Jackson dkk	Disain Lingkungan	Studi ini berkontribusi pada literatur kualitas dan	Hasilnya menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara DFE

	Examining the impact of design for environment and the mediating effect of quality management innovation on firm performance	Inovasi Manajemen Kinerja Perusahaan	keberlanjutan menawarkan wawasan yang berguna bagi praktisi dengan data survei dari 492 praktisi manufaktur di berbagai industri.	dan kinerja lingkungan, dan menemukan bahwa efek ini dimediasi secara signifikan dan positif oleh inovasi manajemen kualitas.
7	2016 Padilha & Gomes Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry	Inovasi Budaya Inovasi Produk Inovasi Proses	Metode yang digunakan yaitu survei kuantitatif dengan sampel 287 industri tekstil, dengan analisis data menggunakan structural equation modeling	Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi budaya memiliki pengaruh yang lebih besar pada proses daripada produk, dan bahwa ukuran organisasi tidak mempengaruhi kinerja dalam produk dan proses inovasi.
8	2014 Wahyu Adhi Suprobo Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Inovasi	Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) Inovasi	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dan jenis data adalah jenis data subyek. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dengan cara dokumentasi.	Hasil penelitian ii menunjukkan bahwa SPM berpengaruh signifikan terhadap inovasi. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. SPM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan inovasi sebagai variabel intervening.

	<p>Sebagai Variabel Intervening Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Sektor Kuliner Wilayah Banyuwangi</p>	<p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Populasinya adalah 170 UMKM sector kuliner. Sampelnya adalah 100 UMKM sector kuliner. Peneliti memilih Random Sampling, yang menjadi sampelnya adalah manajer/pelaku usaha/karyawan senior UMKM sector kuliner.</p>	
--	--	-------------------------	--	--

BAB III

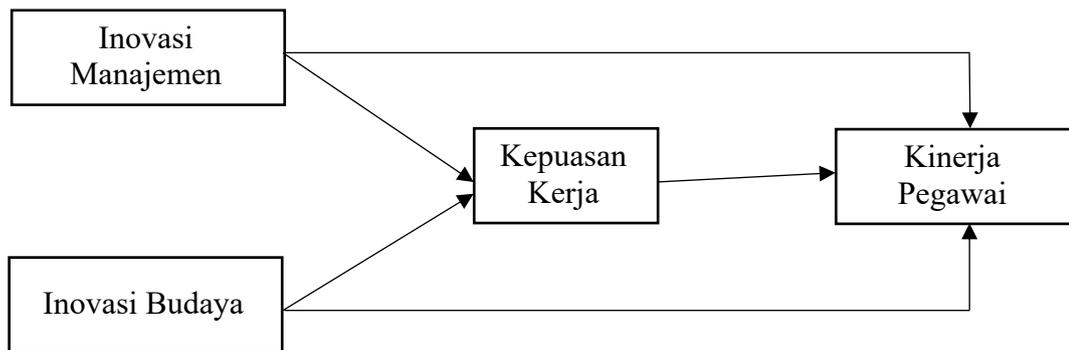
KERANGKA KONSEPTUAL

3.1 Kerangka Konseptual

Setiap perusahaan ataupun organisasi berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Adapun tujuan perusahaan yaitu mencakup pertumbuhan, laba, produktifitas kesejahteraan karyawan dan sebagainya. Sumber daya manusia bereperan dalam suatu perusahaan/ organisasi sangatlah penting. Perubahan yang relevan sangat berpengaruh terhadap jalannya perusahaan. Namun tidak jarang sistem penilaian yang dianut atasan dan bawahan tidak sama dengan orang-orang yang berada pada tingkat dibawahnya.

Apa yang telah dikemukakan dalam tinjauan pustaka dari masing-masing variabel dengan menyertakan teori-teori yang relevan yaitu antara variable inovasi manajemen, inovasi budaya, kepuasan kerja dan kinerja perusahaan maka memberikan pemahaman bahwa inovasi manajemen dan inovasi budaya memiliki kontribusi dalam menentukan kepuasan kerja dan knerja perusahaanKepuasan kerja juga dapat mengukur seberapa baik perusahaan mengelola sumber daya manusianya. Semakin baik kepuasan kerja suatu perusahaan, semakin baik pula pertumbuhan perusahaan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan uraian empiris tersebut maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 2 Kerangka Konseptual

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis sebagai kesimpulan sementara yaitu :

1. Terdapat pengaruh signifikan inovasi manajemen terhadap kepuasan kerja di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar. (H1)
2. Terdapat pengaruh signifikan inovasi budaya terhadap kepuasan kerja di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar. (H2)
3. Terdapat pengaruh signifikan inovasi manajemen terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar. (H3)
4. Terdapat pengaruh signifikan inovasi budaya terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar.(H4)
5. Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar.(H5)
6. Terdapat pengaruh signifikan inovasi manajemen terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar.(H6)

7. Terdapat pengaruh signifikan inovasi budaya terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah di Makassar.(H7)