

## TESIS

**ANALISIS PENGARUH *ORGANIZATIONAL CULTURE* DAN  
*PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*  
TERHADAP *INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR*  
DI RUMAH SAKIT UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR**

***EFFECT ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND  
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT  
ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR  
IN HASANUDDIN UNIVERSITY HOSPITAL MAKASSAR***



**ANDI RAISYIAH AKRIMAH IMRAN  
K022211013**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**ANALISIS PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE  
DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*  
TERHADAP *INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR*  
DI RUMAH SAKIT UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR**

**ANDI RAISYIAH AKRIMAH IMRAN  
K022211013**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**ANALISIS PENGARUH *ORGANIZATIONAL CULTURE* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*  
TERHADAP *INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR*  
DI RUMAH SAKIT UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR**

Tesis  
sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar magister

Program Studi  
Magister Administrasi Rumah Sakit

Disusun dan diajukan oleh

ANDI RAISYIAH AKRIMAH IMRAN  
K022211013

Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**TESIS**

**ANALISIS PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE  
DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT  
TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR  
DI RUMAH SAKIT UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR**

**ANDI RAISYIAH AKRIMAH IMRAN  
K022211013**

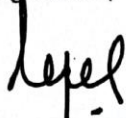
telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian Magister pada tanggal Tiga Puluh Satu  
bulan Mei tahun Dua Ribu Dua Puluh Empat dan dinyatakan telah memenuhi syarat  
kelulusan

pada

Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit  
Departemen Manajemen Rumah Sakit  
Fakultas Kesehatan Masyarakat  
Universitas Hasanuddin  
Makassar

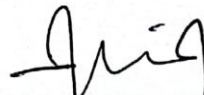
Mengesahkan:

Pembimbing Utama,



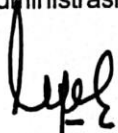
Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS  
NIP. 19650210 199103 1 006

Pembimbing Pendamping,



Dr. Fridawaty Rivai, S.KM., M.Kes  
NIP. 19731016 199702 2 001

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Rumah Sakit,



Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS  
NIP. 19650210 199103 1 006

Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat  
Universitas Hasanuddin,



Prof. Sukri Palutturi, SKM, M.Kes, MSc.PH, Ph.D  
NIP. 19720529 2001 12 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa, tesis berjudul "Analisis Pengaruh Organizational Culture dan Perceived Organizational Support Terhadap Innovative Work Behaviour di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar" adalah benar karya saya dengan arahan dari tim pembimbing (Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS sebagai Pembimbing Utama dan Dr. Fridawaty Rivai, SKM., M.Kes sebagai Pembimbing Pendamping). Karya ilmiah ini belum diajukan dan tidak sedang diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka tesis ini. Sebagian dari isi tesis ini telah dipublikasikan di Jurnal Community Practitioner, Volume 21, Issue 04, Halaman 563-581, dan DOI : 10.5281/zenodo.10976727 sebagai artikel dengan judul "The Effect Analysis of Organizational Culture and Perceived Organizational Support on Innovative Work Behaviour in Hasanuddin University Hospital Makassar: A Cross Sectional Study". Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini adalah karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut berdasarkan aturan yang berlaku.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta (hak ekonomis) dari karya tulis saya berupa tesis ini kepada Universitas Hasanuddin.

Makassar, 30 Mei 2024



Andi Raisyiah Akrimah Imran

NIM K022211013

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian yang saya lakukan dapat berhasil terlaksana dan terselesaikan hingga menjadi tesis berkat bimbingan, arahan, dan dukungan dari Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS sebagai pembimbing I, Dr. Fridawaty Rivai, SKM., M.Kes sebagai pembimbing II. Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. dr. H. Alimin Maidin, MPH, Prof. Dr. dr. A. Indahwaty Sidin, MHSM, dan Dr. Herlina A. Hamzah, SKM., MPH selaku tim penguji yang telah memberikan saran dan arahan berharga untuk perbaikan tesis ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Direktur Utama RS Universitas Hasanuddin Kota Makassar, Prof. dr. H. Andi Muhammad Ichsan, Sp.M(K), Ph.D, serta seluruh pihak manajemen dan staf RS yang telah mengizinkan dan turut berpartisipasi dalam proses penelitian di rumah sakit tersebut.

Tak lupa penulis sampaikan terima kasih penghargaan dan kepada Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc, beserta jajaran pimpinan Universitas Hasanuddin yang telah memfasilitasi pendidikan program pascasarjana yang ditempuh oleh penulis. Terima kasih pula disampaikan kepada Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin, Prof. Sukri Palutturi, SKM, M.Kes, M.Sc.PH, Pd.D, dan Ketua Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin, Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS, serta kepada jajaran dosen, civitas akademika, dan rekan-rekan seperjuangan mahasiswa MARS Angkatan 04 yang senantiasa menyemangati dan mendukung penyelesaian tesis ini.

Akhirnya, kepada kedua orang tua saya tercinta Ir. Andi Muhammad Imran Nurdin dan Rachmawaty Malik, suami saya, dr. Andi Muhammad Maksum AB, kedua anak saya, Andi Khayra Fatimah Maksum, dan Andi Muhammad Habibi Maksum, kedua mertua saya, Ir. Andi Rumpang Yusuf, MT., dan Dr. dr. Hj. Sitti Musafirah, Sp.KK, FINS DV, FAADV, serta kepada seluruh keluarga besar, kerabat, dan seluruh pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu, yang turut membantu dalam proses penyelesaian tesis ini baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepada mereka, penulis mengucapkan terima kasih atas segala perhatian, pengertian, doa, kasih sayang, waktu, dukungan yang tak terhingga dari selama penulis menempuh pendidikan.

Penulis,



Andi Raisyiah Akrimah Imran



## ABSTRAK

Andi Raisyah Akrimah Imran. **ANALISIS PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR DI RUMAH SAKIT UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR** (dibimbing oleh Syahrir A. Pasinringi dan Fridawaty Rivali).

**Latar belakang.** Saat ini, rumah sakit perlu menerapkan strategi berinovasi dalam mengatasi berbagai tantangan untuk mencapai tujuan organisasi. Innovative Work Behaviour (IWB) dianggap sebagai aset vital untuk implementasi inovasi melalui praktik kerja karyawan bidang perumahsakit. Organisational Culture (OC) dan Perceived Organizational Support (POS) merupakan dua faktor tingkat organisasi yang mampu mempengaruhi praktik IWB. **Tujuan.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh OC dan POS terhadap IWB pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin Makassar. **Metode.** Penelitian ini merupakan studi kuantitatif dengan desain penelitian cross sectional, yang dilakukan di RS Universitas Hasanuddin Makassar dari Mei hingga Juni 2023. Sampel penelitian yaitu karyawan rumah sakit ( $n = 265$ ) dengan metode proportional random sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuisioner penelitian, lalu dianalisis menggunakan alat uji statistik (AMOS, SmartPLS3). **Hasil.** Penelitian ini menunjukkan dominansi tipe budaya Klan. Berdasarkan analisis deskriptif, diketahui bahwa ketiga variabel (OC, POS, dan IWB) mayoritas menunjukkan nilai kategori tinggi. Selanjutnya, analisis statistik menunjukkan bahwa keempat jalur hubungan antar variabel penelitian, yaitu pengaruh OC terhadap IWB ( $p = 0,026$ ,  $\beta = 0,178$ ), pengaruh OC terhadap POS ( $p = 0,000$ ,  $\beta = 0,501$ ), pengaruh POS terhadap IWB ( $p = 0,006$ ,  $\beta = 0,228$ ), dan pengaruh OC terhadap IWB yang dimediasi oleh POS ( $p = 0,013$ ,  $\beta = 0,114$ ), secara keseluruhan menunjukkan hubungan positif yang signifikan. **Kesimpulan.** Dapat disimpulkan bahwa baik OC maupun POS, keduanya menunjukkan hubungan positif terhadap IWB secara signifikan, sebagaimana pengaruh OC terhadap POS, dan pengaruh OC terhadap IWB melalui mediasi POS juga menunjukkan hubungan positif yang signifikan.

**Kata kunci:** Budaya organisasi; Dukungan organisasi; Perilaku kerja inovatif

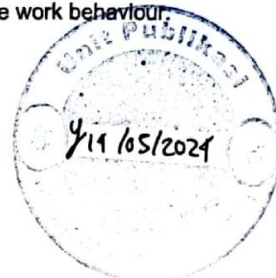


## ABSTRACT

Andi Raisyah Akrimah Imran. **THE EFFECT ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR IN HASANUDDIN UNIVERSITY HOSPITAL MAKASSAR** (supervised by Syahrir A. Pasinringi and Fridawaty Rival).

**Background.** Today, hospitals are required to implement innovative strategies to overcome various challenges in order to achieve their organisational goals. Innovative work behaviour (IWB) is considered a vital asset in the innovation implementation through employee work practices of hospitalisation sector. Organisational culture (OC) and Perceived Organizational Support (POS) are two main organisational factors that can influence IWB practices. **Aims.** This study aims to analyse the effect of OC and POS on IWB among employees at Hasanuddin University Hospital Makassar. **Methods.** This research was a quantitative study with cross-sectional design, which conducted at Hasanuddin University Hospital Makassar, from May to June 2023. The study sample was hospital employees ( $n = 265$ ), selected using proportional random sampling method. Data were collected using questionnaires, then analyzed using statistical tools (AMOS, SmartPLS3). **Results.** This study has shown the dominance of the Clan culture type. Based on descriptive analysis, all research variables (OC, POS, and IWB) mostly show scores with high levels. Furthermore, statistical analysis implies that all relationship paths between research variables, including the effect of OC on IWB ( $p = 0,026$ ,  $\beta = 0,178$ ), the effect of OC on POS ( $p = 0,000$ ,  $\beta = 0,501$ ), the effect of POS on IWB ( $p = 0,006$ ,  $\beta = 0,228$ ), and the effect of OC on IWB mediated by POS ( $p = 0,013$ ,  $\beta = 0,114$ ), overall show positive relationship significantly. **Conclusions.** It is concluded that there was a substantial positive correlation observed overall between the effects of OC and POS on IWB, OC on POS, and OC on IWB mediated by POS.

**Keywords:** organizational culture; perceived organizational support; innovative work behaviour





## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PENGAJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA .....	v
UCAPAN TERIMA KASIH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
DAFTAR ISTILAH, LAMBANG, SINGKATAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Kajian Masalah .....	8
1.3 Rumusan Masalah .....	17
1.4 Tujuan Penelitian .....	17
1.5 Manfaat Penelitian .....	18
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>19</b>
2.1 Tinjauan Umum Tentang Perilaku Kerja Inovatif .....	19
2.2 Tinjauan Umum Tentang Budaya Organisasi .....	27
2.3. Tinjauan Umum Tentang Perceived Organizational Support .....	38
2.4 Matriks Penelitian Terdahulu .....	44
2.5 Mapping Variabel Penelitian .....	58
2.6 Kerangka Teori .....	61
2.7 Kerangka Konsep .....	64
2.8 Hipotesis .....	66
2.9 Definisi Operasional .....	67
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>71</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	71

3.2	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	71
3.3	Populasi dan Sampel .....	71
3.4	Jenis dan Sumber Data.....	74
3.5	Metode Pengumpulan Data .....	75
3.6	Instrumen Penelitian.....	75
3.7	Pengolahan dan Analisis Data .....	77
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....		80
4.1	Gambaran Umum Rumah Sakit Universitas Hasanuddin .....	80
4.2	Hasil Penelitian.....	83
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian .....	99
4.4	Implikasi Manajerial.....	138
4.5	Keterbatasan Penelitian .....	139
BAB V PENUTUP .....		141
5.1	Kesimpulan.....	141
5.2	Saran .....	142
DAFTAR PUSTAKA .....		144
LAMPIRAN.....		165

## DAFTAR TABEL

No. Urut	Halaman
1. Bentuk Pengembangan Inovasi Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2020-2022 .....	3
2. Capaian Indikator Kinerja Keuangan Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2018-2021 .....	4
3. Rekapitulasi Surplus/Defisit Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2018-2021 .....	5
4. Rekapitulasi Pendapatan Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2019 - 2022 .....	5
5. Dimensi Innovative Work Behavior .....	26
6. Dimensi Budaya Organisasi .....	38
7. Dimensi Perceived Organizational Support .....	42
8. Matriks Penelitian Terdahulu .....	44
9. Definisi Operasional Penelitian .....	67
10. Rincian Jumlah Karyawan di RS Universitas Hasanuddin Kota Makassar Tahun 2023 .....	71
11. Rincian Proporsi Sampel Penelitian Berdasarkan Jenis Ketenagaan di RS Universitas Hasanuddin Tahun 2023.....	72
12. Distribusi berdasarkan Karakteristik Responden di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023.....	83
13. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden untuk Dimensi Variabel Organizational Culture di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	84
14. Distribusi Kategori Jawaban Responden untuk Variabel Organizational Culture di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	85
15. Distribusi Karakteristik Responden dari Variabel Organizational Culture (OC) di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	85
16. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden untuk Dimensi Variabel Perceived Organizational Support (POS) di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	90
17. Distribusi Kategori Jawaban Responden dari Variabel Perceived Organizational Support (POS) di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	91

18. Distribusi Karakteristik Responden dengan Variabel Perceived Organizational Support (POS) di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	91
19. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden untuk Dimensi Variabel Innovative Work Behavior (IWB) di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	92
20. Distribusi Kategori Jawaban Responden dari Variabel Innovative Work Behavior (IWB) di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023.....	93
21. Distribusi Karakteristik Responden dengan Variabel Innovative Work Behavior (IWB) di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023.....	93
22. Analisis Hubungan Organizational Culture (OC) terhadap Innovative Work Behavior (IWB) di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023.....	94
23. Analisis Hubungan Perceived Organizational Support (POS) terhadap Innovative Work Behavior (IWB) di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	95
24. Analisis Hubungan Organizational Culture (OC) terhadap Perceived Organizational Support (POS) di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	95
25. Uji Normalitas dengan AMOS di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	96
26. Hasil Uji Analisis Jalur Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Organizational Culture, Perceived Organizational Support, dan Innovative Work Behavior di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023.....	97

## DAFTAR GAMBAR

No. Urut	Halaman
1. Kajian Masalah Penelitian .....	16
2. Model Interaksi dari Kreativitas Organisasi .....	20
3. Model Hipotesis Determinan Innovative Behavior .....	21
4. Model Budaya menurut Harrison.....	29
5. Model Budaya Organisasi oleh Schein .....	30
6. Model Budaya Organisasi oleh Schneider .....	31
7. Model Budaya Organisasi oleh Deal dan Kennedy.....	32
8. Model Budaya Organisasi melalui The Competing Value Framework.....	34
9. Dimensi Budaya Organisasi Menurut Denison Model.....	35
10. Mapping Variabel Penelitian.....	58
11. Kerangka Teori Penelitian .....	61
12. Kerangka Konsep Penelitian .....	64
13. Struktur Organisasi Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	82
14. Diagram Profil Budaya Organisasi pada Dimensi Dominant Characteristics di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	86
15. Diagram Profil Budaya Organisasi pada Dimensi Organizational Leadership di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	87
16. Diagram Profil Budaya Organisasi pada Dimensi Management of Employees di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	87
17. Diagram Profil Budaya Organisasi pada Dimensi Organization Glue di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	88
18. Diagram Profil Budaya Organisasi pada Dimensi Strategic Emphases di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	88
19. Diagram Profil Budaya Organisasi pada Dimensi Criteria of Success di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	89
20. Diagram Profil Budaya Organisasi di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	89
21. Model Path Analysis Hubungan antara Variabel Organizational Culture, Perceived Organizational Support, dan Innovative Work Behavior di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2023 .....	98



**DAFTAR LAMPIRAN**

Nomor Urut	Halaman
1. Kuisisioner Penelitian .....	165
2. Dokumen Rekomendasi Persetujuan Etik Penelitian .....	174
3. Surat Izin Penelitian dari Fakultas .....	175
4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian.....	176
5. Output Statistik Penelitian.....	179

## DAFTAR ISTILAH, LAMBANG, SINGKATAN

Istilah	Arti dan Penjelasan
<i>Competing Value Framework</i>	Model teoritis yang membantu organisasi mengidentifikasi orientasi budaya mereka berdasarkan pada rekonsiliasi nilai-nilai yang bertentangan (fokus internal vs. eksternal, orientasi stabilitas dan kontrol vs. fleksibilitas dan diskresi)
<i>Social Exchange Theory</i>	Konsep teori yang didasarkan pada gagasan bahwa perilaku sosial adalah hasil dari proses pertukaran.
<i>Reciprocity</i>	Timbal balik dari pertukaran ide atau hal-hal yang disepakati merupakan gagasan inti di balik teori pertukaran sosial
<i>Underlying assumption</i>	Tingkat terdalam dari budaya organisasi yang berupa keyakinan yang telah dianggap berakut kuat oleh anggota organisasi.
<i>Strong Multidimensional Culture</i>	Tingkat kluster budaya organisasi yang memiliki nilai rata-rata yang tinggi dari profil budaya dengan untuk keempat tipe budaya
<i>Weak Multidimensional Culture</i>	Tingkat kluster budaya organisasi yang memiliki nilai rata-rata yang rendah dari profil budaya dengan untuk keempat tipe budaya
Keunggulan kompetitif	Kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama
<i>Market orientation</i>	Suatu filosofi dalam strategi pemasaran yang menganggap bahwa penjualan produk tidak tergantung pada strategi penjualan tetapi lebih pada keputusan konsumen dalam membeli produk
<i>Interprofessional Collaboration</i>	kemitraan antara seorang dengan latar belakang profesi yang berbeda dan bekerja sama untuk memecahkan masalah kesehatan dan menyediakan pelayanan kesehatan.
Diferensiasi	Upaya untuk menciptakan ciri khas atau perbedaan dari sisi konten, konteks maupun infrastruktur suatu produk.
Diskresi	Kebebasan mengambil keputusan dalam setiap situasi yang dihadapi menurut pendapatnya sendiri

<b>Singkatan</b>	<b>Arti dan Penjelasan</b>
UU RI	Undang-Undang Republik Indonesia
RSUD	Rumah Sakit Umum Daerah
PCR	<i>Polymerase Chain Reaction</i>
ICU	<i>Intensive Care Unit</i>
MRI	<i>Magnetic Resonance Imaging</i>
IHC	<i>Immunohistochemistry</i>
ROFA	<i>Return on Fixed Asset</i>
DAR	<i>Debt to Asset Ratio</i>
IWB	<i>Innovative Work Behavior</i>
POS	<i>Perceived Organizational Support</i>
OC	<i>Organizational Culture</i>
PCS	<i>Perceived Coworker Support</i>
PSS	<i>Perceived Supervisor Support</i>
LMX	<i>Leader-Member-Exchange</i>
TMX	<i>Team-Member-Exchange</i>
OCAI	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
CVF	<i>Competing Value Framework</i>
SPOS	<i>Survey Perceived Organizational Support</i>
RMSEA	<i>Root Mean Square Error Of Approximation</i>
CI	<i>Confedence of Interval</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
TLI	<i>Tucker-Lewis-Index</i>
PLS-SEM	<i>Partial Least Square- Structural. Equation Modelling</i>
IMOC	<i>Internal Market-Oriented Culture</i>
IIB	<i>Individual Innovative Behavior</i>
K3KL	<i>Keselamatan Kesehatan Kerja Dan Kesehatan Lingkungan</i>
JASP	<i>Jeffreys's Amazing Statistics Program</i>
CR	<i>Critical Ratio</i>
PTN-BH	Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum
ISI	<i>Innovation Support Inventory</i>

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di era persaingan bisnis yang ketat saat ini, transformasi cepat terjadi di bidang perumaha-sakitan secara global, yang mendorong setiap rumah sakit untuk menerapkan praktik manajemen administrasi modern demi memastikan keberlanjutan dan kesuksesannya sebagai sebuah organisasi di bidang kesehatan (Saif, 2017). Di samping itu, pesatnya perkembangan teknologi dan peningkatan ekspektasi masyarakat terhadap layanan kesehatan yang bermutu, menuntut rumah sakit sebagai organisasi sektor publik untuk menjadi lebih inovatif agar mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik, mendapatkan keunggulan kompetitif, dan mengurangi biaya operasional (Hashim, 2021).

Sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009, bahwa Rumah Sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi, dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat (UU RI No. 44, 2009). Seiring dengan pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Bidang Perumaha-sakitan yang mengubah paradigma aturan di bidang perumaha-sakitan, maka rumah sakit kini dituntut untuk berkompetisi dalam memenuhi kebutuhan pasar atau pelanggannya (Susetiyono and Iftitah, 2021). Oleh karena itu, inovasi berkelanjutan merupakan unsur penting untuk kelangsungan hidup organisasi dalam menghadapi ekonomi berorientasi pasar (Jamal *et al.*, 2016).

Sebagai organisasi yang padat modal dan padat karya, rumah sakit merupakan institusi yang terdiri atas unsur tenaga kerja multi disiplin yang sangat dipengaruhi dengan lingkungan yang kompleks, kompetitif, dan dinamis (Putra, Ngurah and Suryanata, 2021). Situasi tersebut menuntut rumah sakit untuk menerapkan strategi berinovasi untuk mengatasi berbagai tantangan, mulai dari masalah klinis, teknologi dan medis, hingga masalah organisasi, manajerial, sosial dan lingkungan. (Carlucci, Mura and Schiuma, 2019). Hal ini yang mendasari studi terkait inovasi dan berbagai faktor yang mempengaruhi inovasi dalam konteks keberlangsungan dan pengembangan organisasi bidang kesehatan semakin banyak diteliti dalam beberapa tahun terakhir (Quang *et al.*, 2022). Melihat urgensi dan potensi dari penerapan strategi inovasi di sektor pelayanan kesehatan, maka peneliti memilih topik Inovasi dalam bidang perumaha-sakitan untuk dikaji lebih lanjut dalam penelitian ini.

Sudah menjadi opini umum bahwa organisasi sektor swasta lebih inovatif dibandingkan organisasi sektor publik. Dalam bidang pelayanan kesehatan, sektor swasta dianggap lebih mampu menanggapi tuntutan dan kebutuhan pasar dalam berkompetisi serta menjalankan strategi inovasi dengan lebih baik (West and Lu, 2009). Salah satu perbedaan terbesar antara rumah sakit milik swasta dan pemerintah adalah kemampuan berkompetisi. Dalam sistem pelayanan kesehatan

sektor pemerintah, kurangnya kemampuan berkompetisi dapat menyebabkan kurangnya inovasi dalam prosedur dan teknologi pelayanan kesehatan. Hal ini pada akhirnya akan berkorelasi dengan kinerja keuangan serta efisiensi biaya rumah sakit (DeGenova, 2020). Berangkat dari hal tersebut, maka peneliti memilih untuk mengkaji permasalahan inovasi di Rumah Sakit milik Pemerintah dikaitkan dengan implikasinya terhadap kinerja keuangan di rumah sakit.

Salah satu perwujudan dari komitmen Rumah Sakit dalam penerapan strategi inovasi dapat dilihat dari identitas strategis organisasi yang dapat dituangkan dalam visi, misi, tujuan, dan nilai dasar Rumah Sakit. Kini, semakin banyak rumah sakit yang menjadikan inovasi sebagai salah satu aspek dari visi dan misi organisasi (Etikariena and Muluk, 2014). Dari penelusuran yang dilakukan oleh peneliti, diketahui bahwa terdapat dua Rumah Sakit milik pemerintah di Kota Makassar yang pererapan strategi inovasinya tercermin dalam identitas strategis organisasinya (visi, misi, tujuan, dan nilai dasar Rumah Sakit). Kedua RS yang dimaksud yaitu RS Universitas Hasanuddin dan RSUD Labuang Baji.

Rumah Sakit Universitas Hasanuddin merupakan rumah sakit kelas B pendidikan milik Universitas Hasanuddin di bawah naungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi yang terletak di Kota Makassar. Salah satu Misi dari RS Unhas (Misi ke-3) yaitu memelopori inovasi pemeliharaan kesehatan melalui penelitian yang unggul dan perbaikan mutu pelayanan berkesinambungan. Di samping itu, salah satu Nilai Dasar yang dianut oleh RS Unhas yakni *Innovation* yang berarti Rumah Sakit menciptakan sistem/ kreativitas baru dalam meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan pemeliharaan kesehatan. Di dalam Rencana Strategis RS Unhas Tahun 2020-2024, komitmen inovasi RS Unhas juga tercerminkan dalam tujuan, sasaran strategis, dan kebijakan dasar dari RS Unhas (Rencana Strategis RS Unhas, 2020). Di samping itu, RS Unhas sendiri memiliki unit kerja khusus terkait inovasi yakni Seksi Pengembangan Bisnis dan Inovasi, yang berada di bawah naungan Bidang Pemasaran dan Inovasi yang bertugas untuk melakukan tatakelola terkait strategi pengembangan dalam rangka meningkatkan inovasi di RS Unhas. Secara keseluruhan, hal tersebut menunjukkan komitmen RS Unhas dalam mengimplementasikan strategi inovasi untuk pencapaian tujuan dan pelaksanaan fungsi organisasinya.

Sebagai pembanding lokasi penelitian, RSUD Labuang Baji juga memiliki komitmen inovasi yang tercerminkan melalui visi dan misi RS. Hanya saja, komitmen inovasi tersebut tidak diturunkan secara komprehensif ke tujuan, nilai dasar, sasaran strategis, dan kebijakan dasar RS dan tidak dicerminkan melalui nilai dasar yang dianut oleh RS. Di samping itu, RSUD Labuang Baji juga tidak memiliki unit kerja / tim khusus yang bertugas untuk melakukan tatakelola terkait strategi inovasi Rumah Sakit. Berangkat dari hal tersebut, peneliti memilih RS Unhas sebagai lokasi penelitian dengan melihat komitmen organisasi yang lebih besar terhadap strategi inovasi dibandingkan RSUD Labuang Baji. Selain itu, dengan adanya unit kerja khusus bidang inovasi di RS Unhas, mempermudah peneliti untuk menggali permasalahan terkait inovasi di bidang perumahsakitkan di lokasi penelitian.



Inovasi dan paradigmanya saat ini, dalam segala bentuk produk, proses metode kerja, layanan, dan strategi pemasaran lebih dianggap sebagai produk dari pikiran, pengetahuan, dan kreativitas manusia (Kheng, Mahmood and Beris, 2013). Salah satu fitur yang paling penting dari dinamika inovasi pada organisasi bidang perumahsakit adalah sikap karyawan dalam menangkap, menghasilkan dan menerapkan pengetahuan baru serta menerapkan Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior / IWB*) (Carlucci, Mura and Schiuma, 2019). Konsep IWB mengacu pada kemampuan seorang karyawan dalam mengidentifikasi masalah, menghasilkan ide-ide baru, menyebarluaskan dan mengimplementasikan ide-ide potensial dalam praktik kerja untuk menciptakan proses atau produk yang lebih baik yang bermanfaat bagi kinerja individu, kelompok, dan organisasi (Arsawan *et al.*, 2022). Menurut Yigit & Aksay (2017), IWB dapat diukur melalui 5 dimensi yakni *Opinion-leadership, Openness to experience, Resistance to change, Cautiousness,* dan *Risk-taking* (Yigit and Aksay, 2017).

Sejak akhir abad ke-20, semakin banyak penelitian yang menunjukkan bahwa mendorong inovasi karyawan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keseluruhan inovasi organisasi (Stock, Jong and Zacharias, 2016). Karyawan merupakan pemicu penting dalam mengembangkan inovasi, dimana karyawan memiliki modal intelektual dalam mengembangkan inovasi yang dapat dilakukan dengan mengembangkan perilaku kerja inovatif dari karyawan (Abstein and Spieth, 2014; Arsawan *et al.*, 2019). IWB dianggap sebagai aset vital yang memungkinkan organisasi berkembang dalam meningkatkan inovasi di tempat kerja (Carlucci, Mura and Schiuma, 2019), meningkatkan kinerja keuangan (Koellinger, 2008; Siddiqi and Zahoor, 2015; Ausat *et al.*, 2022), meningkatkan efisiensi (Saleem *et al.*, 2015), meningkatkan aktivitas bisnis dalam hal profitabilitas, dan pendapatan organisasi (Yonla *et al.*, 2019).

**Tabel 1. Bentuk Pengembangan Inovasi Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2020-2022**

Tahun	Bentuk Pengembangan Inovasi	Jumlah
2020	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemeriksaan PCR Covid-19</li> <li>2. Ruang Isolasi dan ICU Covid-19</li> <li>3. Pemeriksaan MRI</li> <li>4. Paperless Mailing System 1.0</li> <li>5. Nursing Portal Application</li> <li>6. Mannequins Simulation Center</li> <li>7. Telemedicine</li> <li>8. Pengadaan Alat FER</li> <li>9. Pemeriksaan Immunohistokimia (IHC)</li> <li>10. Pemeriksaan Transcranial Magnetic Simulation</li> </ol>	10
2021	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oxygen Concentrator</li> <li>2. Pemeriksaan Swab Antigen Covid-19</li> <li>3. Paperless Mailing System V.2</li> <li>4. Podcast RS Unhas</li> <li>5. Unit Layanan Optik</li> </ol>	5

Lanjutan Tabel 1.

Tahun	Bentuk Pengembangan Inovasi	Jumlah
2022	1. Program Medical Check Up bagi SDM Unhas 2. Pembentukan Seksi Inovasi dan Pengembangan Bisnis di bawah Bidang Pemasaran dan Inovasi 3. Unit Layanan Intensif (ICU) Penyakit Menular	3

Sumber: Bagian Pemasaran dan Inovasi RS Universitas Hasanuddin, Tahun 2023

Berdasarkan tabel di atas, bentuk inovasi yang telah dikembangkan oleh RS Unhas dalam periode 3 tahun terakhir (tahun 2020 – 2022) kian mengalami penurunan dari segi jumlah inovasi. Selanjutnya peneliti telah melakukan studi awal penelitian melalui wawancara dengan kepala Seksi Inovasi dan Pengembangan Bisnis, diketahui bahwa pihak manajemen RS Unhas belum pernah melakukan analisis khusus terkait implementasi inovasi di RS Unhas. Adapun unit kerja khusus inovasi (Seksi Inovasi dan Pengembangan Bisnis) baru didirikan tahun 2022 sebagai salah satu perwujudan inovasi di bidang strategi manajemen guna meningkatkan inovasi di RS Unhas.

**Tabel 2. Capaian Indikator Kinerja Keuangan Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2018-2021**

Indikator	Standar*	Tahun			
		2018	2019	2020	2021
ROFA ( <i>Return on Fixed Asset</i> )	ROFA >6%	16%	0,092% (↓)	3,12% (↑)	0,65% (↓)
Rasio Kas	240% < RK ≤ 300%	101,8%	21,5% (↓)	1.091% (↑)	115,8% (↓)
Rasio Lancar	RL > 600%	587,1%	261,1% (↓)	6,270% (↑)	568% (↓)
Debt to Asset Ration (DAR)	DAR ≤ 35%	11,1%	6,76% (↓)	0,25% (↓)	9,49% (↑)
Perputaran Aset Tetap	FAT >20%	358%	63,9% (↓)	72,16% (↑)	60,4% (↓)
Rasio Pendapatan Operasional Terhadap Biaya Operasional	PB > 75%	105,7%	92,5% (↓)	102% (↑)	95,2% (↓)
Keterangan : warna merah (belum mencapai standar), (↓) (penurunan persentase capaian indikator dibandingkan tahun sebelumnya, (↑) (peningkatan persentase capaian indikator dibandingkan tahun sebelumnya. *Sumber : Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor 22 Tahun 2020					

Sumber : Bagian Keuangan RS Universitas Hasanuddin, Tahun 2023

Berdasarkan tabel di atas, diketahui capaian indikator kinerja RS Unhas dalam periode empat tahun (2018-2021) mengalami fluktuasi, dimana beberapa indikator belum memenuhi standar (ROFA, Rasio Kas, dan Rasio Lancar). Jika dilakukan analisis tren, diperoleh capaian kinerja keuangan pada tahun 2019 (semua indikator)

dan tahun 2021 (kecuali indikator DAR) mengalami penurunan bila dibandingkan dengan capaian tahun sebelumnya (tahun 2018 dan tahun 2020). Sehingga dapat ditarik kesimpulan, secara umum indikator kinerja keuangan yang dicapai RS Unhas selama empat tahun periode belum mencapai hasil yang maksimal. Untuk gambaran efisiensi biaya rumah sakit, dapat dilihat dari Rasio Pendapatan Operasional terhadap Biaya Operasional (mengukur kemampuan RS dalam menghasilkan pendapatan dari segi efisiensi pelayanan yang diberikan kepada masyarakat), serta Imbalan Atas Aset Tetap (*Return On Fixed Asset*) dan Perputaran Aset Tetap (*Fixed Asset Turnover*) (mengukur efisiensi RS dalam mengelola asetnya dalam rangka memperoleh pendapatan atas layanan yang diberikan kepada masyarakat), dimana capaian kinerja tersebut juga masih berfluktuasi (tahun 2019 dan tahun 2021 mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya).

**Tabel 3. Rekapitulasi Surplus/Defisit Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2018-2021**

Tahun	Surplus / Defisit Tahun Berjalan	Tren Surplus (dibanding tahun sebelumnya)
2018	399.0957.175,27	-
2019	156.036.930,00	-96%
2020	5.446.325.760,00	+330%
2021	1.126.832.402,99	-79%

Sumber : Bagian Keuangan RS Universitas Hasanuddin, Tahun 2023

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa surplus RS Unhas selama periode empat tahun (2018-2021) mengalami fluktuasi. Meskipun pada periode tahun 2019-2020 terjadi peningkatan drastis surplus sebesar 330%, akan tetapi dijumpai pula kondisi penurunan surplus pada periode tahun lain. Penurunan surplus sebesar 96% terjadi pada tahun 2018-2019, sedangkan penurunan surplus sebesar 79% terjadi pada tahun 2020-2021. Dengan kata lain, dapat ini menunjukkan bahwa profitabilitas RS Universitas Hasanuddin selama periode empat tahun tersebut belum menunjukkan hasil yang optimal.

**Tabel 4. Rekapitulasi Pendapatan Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2019-2022**

Tahun	Jumlah Pendapatan	Rata-rata
2019	99.845.451.196	107.515.750.288
2020	121.803.251.299	
2021	97.306.631.917	
2022	111.107.666.738	
Tahun	% Analisis Trend	Rata-rata
2019-2020	22%	5%
2020-2021	-20%	
2021-2022	14%	

Sumber : Bagian Keuangan RS Universitas Hasanuddin, Tahun 2023

Bedasarkan tabel di atas, diketahui terdapat penurunan drastis pendapatan RS Unhas pada tahun 2020-2021 yakni sebesar -20% dibandingkan tahun sebelumnya. Bila dilakukan rata-rata analisis trend persentase pendapatan dari tahun 2019-2022, maka diperoleh rata-rata pertumbuhan pendapatan RS Unhas pada periode tersebut hanya sebesar 5% yang masih belum memenuhi standar (standar 10-20%) (Salojarvi, Furu and Sveiby, 2005).

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja keuangan, efisiensi biaya, pendapatan dan profitabilitas rumah sakit yakni dengan menerapkan strategi inovasi berdasarkan komitmen organisasi sebagaimana yang tertuang pada identitas strategis RS Unhas (misi, nilai dasar, tujuan, sasaran strategis, dan kebijakan dasar). Adanya kesenjangan antara komitmen organisasi terkait inovasi dengan permasalahan yang dihadapi RS Unhas (penurunan jumlah inovasi dari tahun 2020-2022, tidak optimalnya pencapaian indikator kinerja keuangan dan efisiensi biaya RS Unhas Tahun 2018-2021 (terjadinya fluktuasi capaian indikator, tidak terpenuhinya standar indikator, serta penurunan tren indikator dibandingkan tahun sebelumnya), penurunan tren surplus RS Unhas Tahun 2018-2021, serta rendahnya rata-rata pertumbuhan pendapatan RS Unhas Tahun 2019-2022) sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya, menunjukkan perlunya melakukan kajian lebih mendalam terkait inovasi, yang dalam penelitian ini secara khusus mengkaji tentang IWB dan faktor-faktor yang mempengaruhinya di ruang lingkup RS Unhas.

Salah satu faktor tingkat organisasi yang dapat mempengaruhi IWB pada karyawan secara dominan yaitu Budaya Organisasi (*Organizational Culture*). Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem yang diyakini dan nilai-nilai yang dikembangkan oleh organisasi yang memandu perilaku anggota organisasi itu sendiri, termasuk diantaranya perilaku kerja inovatif (Fibriandhini *et al.*, 2022). Budaya Organisasi yang positif dapat membantu mewujudkan praktik inovatif untuk mendorong karyawan meningkatkan peluang karir, peluang inisiatif, penghargaan, reputasi yang baik, dan komunikasi efektif, juga berkontribusi pada pengembangan keterlibatan kerja (Bakertzis, Papadionysiou and Barbara, 2022). Menurut Cameron & Quinn (2011), Budaya Organisasi dapat diukur melalui enam dimensi yaitu : (1) *Dominant Characteristics* (Karakteristik Dominan); (2) *Organizational Leadership* (Kepemimpinan Organisasi); (3) *Management of Employees* (Manajemen Karyawan); (4) *Organizational Glue* (Perekat Organisasi); (5) *Strategic Emphases* (Penekanan Strategis), dan (6) *Criteria of Success* (Kriteria Keberhasilan).

Dalam sektor perumahsakit, konsep budaya organisasi memaparkan tentang seperangkat aturan yang dijalankan dalam organisasi menurut perspektif internal dari pengalaman karyawan (*employee experience*) (Harhash, Ahmed and El-Shereif, 2020). Menurut pedoman *Health Service Executive/HSE* (2023), budaya organisasi yang diharapkan pada suatu organisasi di bidang pelayanan kesehatan yaitu budaya organisasi di mana staf merasa dihargai dan didukung untuk menjadi individu terbaik, terdapat tujuan dan kebanggaan yang sama di dalam tim, serta semua karyawan diperlakukan secara bermartabat. Elemen dari budaya organisasi tersebut yakni : pengembangan sumber daya manusia melalui penguatan kolaborasi antar karyawan serta kerja tim yang berkelanjutan, penerapan komunikasi efektif

yang mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan serta pemberian umpan balik, pemberdayaan karyawan dengan alat atau sarana, keterampilan, dan sumber daya yang esensial untuk praktik inovasi dan perubahan positif yang sesuai dengan kebutuhan individu, dukungan karyawan terhadap berbagai perubahan di lingkungan kerja, serta mempersiapkan generasi pemimpin dalam menghadapi tantangan di masa depan (Health Service Executive, 2023).

Budaya organisasi dapat merangsang perilaku inovatif di antara anggota organisasi melalui dua fungsi utamanya yakni integrasi dan koordinasi internal sehingga dapat mengarahkan karyawan untuk menerima inovasi sebagai bagian dari nilai dasar organisasi dan menumbuhkan komitmen terhadapnya (Naranjo-valencia, Jiménez-jiménez and Sanz-valle, 2016). Bila budaya organisasi tidak mendukung terciptanya suatu kreativitas, maka kreativitas dalam diri anggota organisasi tidak akan dapat berkembang, yang pada gilirannya akan menghambat terciptanya perilaku kerja inovatif dan menghambat upaya perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif (Gumusluoglu and Ilsev, 2009). Beberapa penelitian empiris juga telah memberikan bukti hubungan yang signifikan antara budaya organisasi terhadap IWB (Stoffers, Neessen and Dorp, 2015; Eskiler *et al.*, 2016; Astrama *et al.*, 2020; Hamid and Durmaz, 2020; Ferdinan and Lindawati, 2021; Jankelova *et al.*, 2021; Setyawasih, Hamidah and Buchdadi, 2022).

Faktor tingkat organisasi lain yang juga mempengaruhi IWB secara dominan yakni *Perceived Organizational Support* (POS). Para peneliti telah mendefinisikan POS sebagai keyakinan atau persepsi karyawan terhadap organisasi yang menghargai kontribusi karyawan, peduli terhadap kesejahteraan karyawan, serta mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan karyawannya (Ayuni and Etikariena, 2020; Choi, Kang and Choi, 2021; Fan *et al.*, 2022). *Social Exchange Theory* dan *Organizational Support Theory* melandasi hubungan positif dari dukungan organisasi terhadap individu yang dipersepsikan oleh karyawan (Agarwal, 2014). Ketika organisasi memberikan dukungan kepada karyawannya, maka perilaku positif akan ditunjukkan oleh karyawan untuk menanggapi dukungan tersebut (Kurtessis *et al.*, 2015). Menurut Lukes dan Stephan (2017), POS dalam konsep dukungan terhadap inovasi dapat diukur melalui 3 dimensi yaitu : *Managerial support*, *Organizational support*, dan *Cultural support* (Lukes and Stephan, 2017).

Dukungan organisasi memainkan peran kunci dalam memberdayakan dan mendukung kemampuan karyawan untuk berkontribusi terhadap pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Arokiasamy *et al.*, 2022), dengan menekankan komitmen, menghargai karyawan dan menginspirasi mereka untuk memunculkan ide-ide baru (Neves and Eisenberger, 2014). Dalam kaitannya dengan IWB, melalui POS, maka dapat mendukung penciptaan ide-ide kreatif, pemanfaatan peluang, penyelesaian masalah, serta implementasi ide atau solusi kreatif ke dalam praktik kerja yang lebih inovatif (Putri, Priyatama and Satwika, 2021).

Beberapa studi telah berhasil menunjukkan signifikansi dari dampak POS terhadap IWB pada karyawan (Yildiz *et al.*, 2017; Dogru, 2018; Zaman, Qureshi and Butt, 2020; Masyhuri, Pardiman and Siswanto, 2021; Lafta and Dahi, 2022). Berkenaan perilaku kerja inovatif, karyawan diharapkan untuk mengenali peluang



guna menghasilkan ide-ide inovatif untuk peningkatan layanan. Namun, tidak jarang dijumpai keterbatasan dalam memobilisasi dukungan untuk mengimplementasikan ide-ide dalam peran kerja, bahkan seluruh organisasi. (Siddiqi and Zahoor, 2015). Sehingga diperlukan intervensi manajerial yang tepat yang berfokus pada penciptaan lingkungan dan budaya organisasi (melalui OC) yang lebih kondusif, di mana ide-ide inovatif akan menarik dukungan (melalui POS) dan pada akhirnya menemukan jalan menuju implementasi inovasi (melalui IWB). Pendekatan seperti itu, selain memperkaya kinerja keuangan, yang pada gilirannya dapat memperluas keberlangsungan organisasi dan prospek pertumbuhan bisnis organisasi jangka panjang (Ausat *et al.*, 2022).

Di lokasi rencana penelitian akan dilakukan yakni RS Unhas, belum ada studi atau penelitian sebelumnya yang telah melakukan pengukuran ketiga variabel dalam penelitian ini beserta hubungan antar variabel (*Organizational Culture*, *Perceived Organizational Support*, dan *Innovative Work Behavior*). Berdasarkan masalah penelitian yakni adanya penurunan jumlah inovasi dari tahun 2020-2022, tidak optimalnya pencapaian indikator kinerja keuangan dan efisiensi biaya tahun 2018-2021, adanya penurunan tren surplus tahun 2018-2021, serta rendahnya pertumbuhan pendapatan dengan rata-rata pertumbuhan pendapatan sebesar 5% tahun 2019-2022 di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin dan pembahasan ringkas mengenai keterkaitan masalah tersebut dengan variabel-variabel penelitian (*Innovative Work Behavior*, *Organizational Culture*, dan *Perceived Organizational Support*), maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian melalui paradigma bidang kajian ilmu Perilaku Organisasi tentang pengaruh *Organizational Culture* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior* di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.

## 1.2 Kajian Masalah

Rumah sakit terus menghadapi permasalahan tuntutan yang saling berlawanan antara kualitas pelayanan yang tinggi dan pengurangan biaya (Carlucci, Mura and Schiuma, 2019). Dalam menghadapi semakin ketatnya kompetisi di sektor perumahsakitian, perkembangan pesat dari teknologi dan informasi, serta peningkatan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang bermutu, mendorong Rumah Sakit untuk memperbaiki sistem pelayanan dan manajemen rumah sakit (Kementerian Kesehatan RI, 2020). Oleh karena itu, inovasi hadir sebagai solusi strategik yang vital bagi organisasi, dengan menekankan proses kerja modern, produk yang kreatif, pelayanan yang lebih nyaman dengan respon yang lebih cepat sehingga mampu meningkatkan produktivitas, daya saing, kinerja, kepuasan pelanggan serta profitabilitas organisasi (Ausat *et al.*, 2022).

Secara umum, inovasi didefinisikan sebagai "implementasi ide-ide baru yang menciptakan nilai", dapat berupa pengembangan produk, penerapan teknologi proses dan praktik manajemen yang baru (Barbosa, 2014). Oleh karena banyaknya tahapan dan kegiatan inovasi yang memerlukan tindakan dari karyawan yang ditujukan untuk pengembangan objek baru yang bermanfaat, maka inovasi

berhubungan erat dengan keterlibatan individu atau karyawan dalam bentuk perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior*) (Niesen *et al.*, 2018). Dengan kata lain, salah satu strategi dalam meningkatkan inovasi organisasi yakni dengan cara mendorong karyawan untuk berperilaku inovatif (Agarwal, 2014), agar mampu menghasilkan kinerja karyawan yang lebih optimal, mendorong kinerja bisnis organisasi, serta meningkatkan keunggulan kompetitif (Shanker *et al.*, 2017).

*Innovative Work Behavior* didefinisikan sebagai perilaku dan kemampuan individu dalam proses pengenalan, promosi, dan implementasi ide/gagasan, proses, produk, atau metode yang baru melalui peran kerja untuk mendapatkan keuntungan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi (Muksoud, Metwally and Ata, 2022). Dalam praktiknya, IWB bersifat fleksibel dan tidak terintegrasi dalam uraian pekerjaan karyawan yang telah ditetapkan (Ismail and Mohamed, 2022). Melalui IWB, organisasi dapat meningkatkan kolaborasi di antara karyawan, mengembangkan pembelajaran ide-ide baru, memupuk kemampuan untuk menemukan melalui eksperimen, mengevaluasi bakat dan kompetensi baru serta mengintegrasikan pengetahuan baru ke dalam organisasi (Hussain *et al.*, 2018).

Ditinjau dari *Organization Innovation Theory*, Woodman *et al.* (1993), mengemukakan bahwa IWB tidak dapat terbentuk secara mandiri, melainkan merupakan proses interaksi yang berkelanjutan antara individu dan situasi yang saling terkait. Situasi tersebut dapat bersumber dari pengaruh organisasi dan lingkungan sosial (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993). Namun faktor dan model yang mempengaruhi peningkatan IWB masih menjadi perdebatan yang menarik kalangan akademisi dan praktisi (Simatupang *et al.*, 2022). Berdasarkan literatur lebih lanjut, diketahui berbagai faktor yang mempengaruhi IWB termasuk diantaranya faktor tingkat individu, faktor pekerjaan, faktor tim dan faktor organisasi (Parzefal, Seeck and Leppanen, 2008; Anderson, Potocnik and Zhou, 2014).

Berbagai literatur telah menyajikan beberapa definisi dari kreativitas maupun inovasi. Konsep umum yang diterima mendefinisikan kreativitas sebagai penciptaan ide-ide baru yang bermanfaat, sementara inovasi didefinisikan sebagai implementasi ide/gagasan kreatif yang berhasil dalam suatu organisasi (Amabile *et al.*, 1996). Dengan kata lain, kreativitas berada pada level individu, sedangkan inovasi berada pada level organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor dinamis tingkat organisasi dapat memberikan pemahaman kunci yang lebih baik terhadap fenomena perubahan terkait inovasi (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993).

Bukti empiris saat ini telah menunjukkan bahwa dinamika antara karyawan dan organisasi jauh lebih kompleks daripada yang diakui sebelumnya (Mutonyi, Slåtten and Lien, 2021). Rumah sakit merupakan organisasi yang sangat dinamis serta memiliki sistem sosial karyawan yang kompleks, dimana organisasi dan karyawan sama-sama saling mempengaruhi dalam hal sosial dan norma kerja (Saxena, Kanhere and Thekkekara, 2022). Mengingat peran penting karyawan rumah sakit dalam organisasi kesehatan (Oppi, Bagheri and Vagnoni, 2020), khususnya dalam hal inovasi organisasi secara keseluruhan (Carlucci, Mura and Schiuma, 2019), sangat penting untuk memeriksa hubungan langsung dan tidak langsung IWB untuk

memahami bagaimana organisasi melibatkan mereka dalam proses inovasi aktif (Mutonyi, Slåtten and Lien, 2021).

Rumah Sakit Universitas Hasanuddin (RS Unhas) saat ini berstatus sebagai rumah sakit pendidikan kelas B milik salah perguruan tinggi negeri di Kota Makassar yaitu Universitas Hasanuddin, yang naungannya dibawah oleh Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. RS Unhas memiliki jumlah SDM yang cukup besar yakni 848 orang (583 orang (70%) tenaga kesehatan, 255 (30%) tenaga non-kesehatan). Salah satu Misi dari RS Unhas yaitu memelopori inovasi pemeliharaan kesehatan melalui penelitian yang unggul dan perbaikan mutu pelayanan berkesinambungan, serta menganut nilai *Innovation* sebagai nilai dasar. Komitmen inovasi RS Unhas juga tercerminkan dalam tujuan, sasaran strategis, dan kebijakan dasar dari RS Unhas (Rencana Strategis RS Unhas, 2020).

Dalam konteks strategi inovasi, RS Unhas sendiri memiliki unit kerja khusus terkait inovasi yakni Seksi Pengembangan Bisnis dan Inovasi, yang berada di bawah naungan Bidang Pemasaran dan Inovasi yang bertugas untuk melakukan tatakelola terkait strategi pengembangan dalam rangka meningkatkan inovasi di RS Unhas. Dari studi awal yang telah dilakukan peneliti di RS Unhas, diketahui bahwa selama periode 3 tahun terakhir (tahun 2020 – 2022) terjadi penurunan dari segi jumlah inovasi.

Dari komitmen organisasi terhadap inovasi yang tercerminkan melalui misi, nilai dasar, tujuan, sasaran strategis, dan kebijakan dasar dari RS Unhas tersebut serta pengembangan unit kerja khusus terkait inovasi, diharapkan RS Unhas mampu mengimplementasikan strategi inovatif guna meningkatkan kinerja keuangan, efisiensi, pendapatan dan profitabilitas organisasi. Namun, faktanya ditemukan pencapaian indikator kinerja keuangan dan efisiensi biaya RS Unhas pada periode tahun 2018-2021 yang tidak optimal, adanya penurunan tren surplus RS Unhas pada periode tahun 2018-2021, serta rendahnya rata-rata pertumbuhan pendapatan RS Unhas pada periode tahun 2019-2022 hanya sebesar 5% yang masih belum memenuhi standar (standar 10-15%). Adanya masalah dari kesenjangan tersebut menjadi landasan bagi peneliti untuk mengkaji tentang faktor-faktor antesenden yang dapat permasalahan terkait keuangan RS Unhas sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya.

Dari beberapa literatur, diketahui faktor-faktor yang dapat menyebabkan rendahnya pertumbuhan pendapatan Rumah Sakit yakni diantaranya : *hospital size* (Rosko, Al-Amin and Tavakoli, 2020), *leadership style* (Fahlevi, Aljuaid and Saniuk, 2022), *teaching status* (Liu, Forgione and Younis, 2012), *market power* (Cole, He and Karl, 2015), *technology level* (Zengul, Weech-maldonado and Savage, 2014), *great recision (state budget problem* (Zalvand, Mohammadian and Amiri, 2022), *regulatory policy* (Walia and Boudreaux, 2019), *ownership status* (Shen *et al.*, 2005), *bed occupancy rate* (Yigit, 2019), *patient experience* (Richter and Muhlestein, 2017), *hospital location* (Bai and Anderson, 2016), *physicians integration, hospital payments* (Leleu *et al.*, 2017), *uncompensated cost* (Cho and Hong, 2018), *hospital service quality* (Lim *et al.*, 2018), *employee satisfaction* (Yee, Yeung and Cheng, 2008), dan *innovative work behavior* (Srirahayu, Ekowati and Sridadi, 2023).

Inovasi merupakan aspek kritis dari perekonomian dan merupakan kunci untuk meningkatkan aktivitas bisnis dalam hal pangsa pasar, profitabilitas, penciptaan lapangan kerja, pendapatan, dan untuk meminimalkan kebangkrutan (Yonla *et al.*, 2019). Kinerja keuangan yang unggul merupakan luaran langsung dari kemampuan organisasi untuk membedakan penawaran pasarnya dibandingkan dengan pesaingnya. Diferensiasi tersebut secara logis mengikuti inovasi yang dimanifestasikan oleh karyawan ke dalam praktik kerja organisasi (Marques *et al.*, 2010). Oleh karenanya, peran dari sumber daya manusia yang inovatif bersifat sangat vital sebagai agen perubahan yang mampu berkontribusi terhadap praktik inovasi dari organisasi melalui *innovative work behavior* (Siregar *et al.*, 2019).

Beberapa studi telah melaporkan signifikansi hubungan IWB terhadap kinerja bisnis (Rubera and Kirca, 2012; Saunila, 2016; Ausat *et al.*, 2022). Inovasi yang berperan aktif melalui IWB menciptakan peningkatan kinerja bisnis dengan menciptakan produk dan layanan yang bernilai (Ornek and Ayas, 2015). Selain itu, perilaku kerja inovatif terbukti memberikan kontribusi positif dalam memprediksi kinerja keuangan organisasi dari aspek profitabilitas (Koellinger, 2008; Siddiqi and Zahoor, 2015; Ausat *et al.*, 2022). Studi lain menemukan hubungan positif antara IWB dengan kinerja bisnis organisasi yang dapat diukur melalui profitabilitas jangka panjang, pertumbuhan penjualan, dan pertumbuhan lapangan kerja (Jankelová, Joniaková and Mišún, 2021). Berangkat dari uraian sebelumnya, peneliti memilih untuk mengkaji faktor tingkat organisasi terhadap IWB di RS Unhas. Hasilnya diharapkan dapat memberikan gambaran bagaimana komitmen RS Unhas sebagai sebuah organisasi bidang pelayanan kesehatan dalam mengimplementasikan strategi inovasi untuk pencapaian tujuan dan pelaksanaan fungsi organisasinya.

Salah satu faktor organisasi yang telah terbukti berpengaruh secara signifikan dalam membentuk IWB yaitu Budaya Organisasi (Eskiler *et al.*, 2016). Konsep budaya organisasi telah digunakan oleh para ahli manajemen dan organisasi selama beberapa dekade terakhir untuk menetapkan dasar strategi organisasi, proses manajerial, dan perilaku karyawan (Acar and Acar, 2012; Lee, Gowen III and Mcfadden, 2018). Schein (1997) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dalam mengatasi masalah baik pada adaptasi eksternal maupun integrasi internal (Acar and Acar, 2012). Budaya organisasi terdiri atas serangkaian nilai dan keyakinan umum dari anggota organisasi dan dibentuk oleh pola perilaku, norma, dan harapan yang mempengaruhi pemikiran dan perilaku mereka (Hwang, 2019).

Walaupun setiap organisasi cenderung memiliki keunikan dari budaya organisasi berdasarkan sifat atau karakteristik organisasi masing-masing, namun sangat penting bagi organisasi untuk memahami aspek yang menjadi kekurangan atau kelebihan dari budaya organisasi tersebut (Harhash, Ahmed and El-Shereif, 2020). Menurut *Health Service Executive* (2023), budaya organisasi yang positif dalam sektor pelayanan kesehatan menunjukkan peningkatan kinerja organisasi yang dapat dicapai melalui keterlibatan dan partisipasi aktif dari seluruh anggota tim multidisiplin. Budaya organisasi yang dimaksud secara konsisten menunjukkan karakteristik kualitas sebagai berikut : 1. Keselarasan (visi dan tujuan organisasi

mengilhami perilaku kerja oleh karyawan); 2. Apresiasi (penghargaan dan pengakuan atas tugas/pekerjaan karyawan); 3. Kepercayaan (rasa percaya satu sama lain dalam lingkungan organisasi); 4. Resiliensi (kemampuan organisasi dalam merespon atau beradaptasi terhadap perubahan secara efektif dan efisien); 5. Kerja sama (pengembangan karyawan melalui kolaborasi tim); 6. Integritas (kejujuran dan transparansi antara anggota karyawan); dan 7. Keamanan psikologis (keyakinan untuk berkontribusi dalam lingkungan kerja tanpa takut terhadap risiko atau konsekuensi negatif dari pekerjaannya) (Health Service Executive, 2023).

Tingkat budaya organisasi pelayanan kesehatan secara umum dapat dikategorikan sebagai budaya kuat dan lemah, yang bergantung pada sejauh mana anggota organisasi mampu beradaptasi dengan budaya organisasi tersebut. Dikatakan budaya organisasi yang kuat yakni ketika setiap anggota organisasi menyetujui dan menaati norma-norma perilaku yang disepakati dan terbukti bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan (Harhash, Ahmed and El-Shereif, 2020). Kekuatan budaya organisasi mempunyai dampak positif yang besar terhadap perilaku karyawan (Sabri, 2013). Karenanya, organisasi perlu memahami elemen-elemen budaya organisasi mendukung inovasi yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif pada karyawan, terutama ketika budaya organisasi dipandang secara positif oleh karyawan (Lukoto and Chan, 2016). Peneliti lain juga berpendapat bahwa budaya organisasi tidak menghasilkan inovasi itu sendiri, akan tetapi budaya organisasi dapat mendorong (atau mencegah) berbagai perilaku dan keputusan, termasuk yang berkaitan dengan inovasi (Barbosa, 2014). Dalam hal ini, budaya organisasi adalah salah satu penentu terpenting IWB dan memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif (Gumusluoglu and Ilsev, 2009).

Dengan kata lain, budaya organisasi dengan gambaran strukturalnya memiliki fungsi penting dalam menghilangkan hambatan yang mencegah penyebaran inovasi dan IWB dalam organisasi (Eskiler *et al.*, 2016). Salah satu aspek kunci yang menjadi inti dari budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan risiko, yang mencakup sejauh mana budaya organisasi dapat mendorong perilaku kerja inovatif dan keberanian dalam mengambil risiko (Setyawasih, Hamidah and Buchdadi, 2022). Menurut Azeem *et al.* (2021), faktor pendukung dari budaya organisasi dalam mendorong perilaku kerja inovatif yakni keterbukaan terhadap pengalaman dan perubahan, komunikasi terbuka terhadap ide-ide baru atau gagasan unik, toleransi terhadap kesalahan dalam konteks pembelajaran, serta motivasi intrinsik terhadap karyawan (Azeem *et al.*, 2021).

Terdapat konsensus umum mengenai empat karakteristik atau nilai-nilai budaya yang meningkatkan inovasi, diantaranya : 1) kreativitas, 2) kebebasan/otonomi, 3) sikap berani mengambil risiko, dan 4) kerja sama tim (Naranjo-valencia, Jiménez-jiménez and Sanz-valle, 2016). Budaya organisasi yang berorientasi pada fleksibilitas dianggap mampu meningkatkan inovasi karena fleksibilitas dikaitkan dengan kreativitas, kebebasan, dan sikap pengambilan risiko, sedangkan budaya yang menekankan stabilitas dan kontrol dapat menghambat inovasi (Jaskyte and Kisieliene, 2006). Selain itu, budaya organisasi yang berorientasi eksternal diharapkan dapat mendorong inovasi lebih dari budaya



organisasi yang berorientasi internal, oleh karena orientasi pelanggan membantu tahap inisiasi dengan mengarahkan pengembang produk ke pengguna eksternal, mengasah ide produk baru (Im *et al.*, 2003), serta menemukan dan mengeksploitasi peluang di luar bisnis atau di luar kemampuan teknis atau operasional saat ini (Naranjo-valencia, Jiménez-jiménez and Sanz-valle, 2016).

Selain budaya organisasi, salah satu prediktor kuat IWB adalah persepsi dukungan organisasi (*Perceived organizational support/POS*) (Masyhuri, Pardiman and Siswanto, 2021). Menurut Setyoko dkk. (2022), *Perceived Organizational Support (POS)* didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi memberikan penghargaan dan dukungan terkait kontribusi, serta menunjukkan rasa peduli terhadap kesejahteraan karyawan, serta memberikan bantuan saat diperlukan (Setyoko, Wahyuningrat and Kurniasih, 2022). Berdasarkan definisi tersebut, maka terdapat syarat terkait POS. Pertama, untuk menyatakan dukungan organisasi, karyawan harus merasakan dukungan dari organisasi mereka. Kedua, organisasi atau sistem manajemen harus memberikan suasana yang mendukung di tempat kerja (Yildiz *et al.*, 2017). Sebagai balasannya, karyawan akan menunjukkan rasa hormat, pengakuan, dan dukungan untuk organisasinya (Masyhuri, Pardiman and Siswanto, 2021).

Wang dkk. (2018) menunjukkan bahwa POS mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, memungkinkan mereka untuk terikat secara emosional dengan perusahaan. Dengan demikian, POS akan memanifestasikan dirinya dalam perasaan positif bagi seorang karyawan sehubungan dengan lingkungan kerja mereka, dan memberinya kesempatan untuk mengembangkan perilaku kreatif lebih lanjut (Wang *et al.*, 2018). POS akan mendorong karyawan untuk terlibat dalam kegiatan inovasi dengan lebih bersedia bertukar pengetahuan dan ide pribadi (Munoz *et al.*, 2023), yang pada akhirnya dapat meningkatkan perilaku inovatif (Zaman, Qureshi and Butt, 2020).

POS didasarkan pada teori dukungan organisasi (*Organizational Support Theory*) dimana dukungan organisasi merupakan faktor kunci dalam mengembangkan dan mempromosikan kapasitas karyawan untuk berkontribusi pada pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Arokiasamy *et al.*, 2022). Teori dukungan organisasi oleh Eisenberger *et al.* (1986) mengacu pada keyakinan karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan memperhatikan tentang kesejahteraan karyawan (Eisenberger *et al.*, 1986). Berdasarkan teori tersebut, terdapat asumsi tentang norma timbal balik dimana karyawan akan merasa bertanggung jawab untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi oleh karena organisasi menunjukkan penghargaan dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Dengan demikian, dukungan organisasi yang dirasakan membantu meningkatkan tingkat kreativitas karyawan yang lebih tinggi (Rahmaningtyas, Widhiastuti and Farliana, 2022).

Teori lain yang mendasari konsep POS yaitu Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) dari Blau (1964). Teori ini mengungkapkan bahwa terdapat interaksi atau hubungan antara individu yang sangat dipengaruhi oleh persepsi masing-masing individu. Persepsi tersebut pada akhirnya akan membentuk sikap

(Rahmaningtyas, Widhiastuti and Farliana, 2022). Menurut teori ini, ketika orang memiliki persepsi positif, mereka akan berperilaku positif dalam menanggapi persepsi tersebut (Yildiz *et al.*, 2017). Teori ini menunjukkan bahwa inovasi memerlukan dukungan organisasi dengan menciptakan lingkungan yang "baik" yang memungkinkan orang untuk berinteraksi dan bertukar sumber daya pada tingkat individu sebagai dianggap sebagai konsekuensi dari manajemen proaktif melalui POS yang mendorong perilaku inovatif (Munoz *et al.*, 2023).

Jenis dukungan sosial termasuk *Perceived Organizational Support* (POS), *Perceived Supervisor Support* (PSS), dan *Perceived Coworker Support* (PCS) (Rhoades and Eisenberger, 2002). Penelitian oleh Dogru (2018) menunjukkan bahwa dibandingkan dengan PSS dan PCS, POS berkorelasi paling kuat dengan IWB. Hal tersebut menegaskan bahwa ketika karyawan merasakan bahwa organisasi mendukung ide-ide inovatif, saran dan prestasi karyawan, maka akan timbul kecenderungan pada karyawan menjadi lebih termotivasi untuk menunjukkan perilaku inovatif (Dogru, 2018). Melalui POS, karyawan merasa bahwa organisasi memperhatikan kepentingan karyawan, memberikan umpan balik yang jujur dan tidak menghakimi, mendukung tindakan karyawan, sehingga meningkatkan kesempatan untuk membentuk ide/gagasan kreatif, mengeksplorasi peluang, menyelesaikan masalah, dan menerapkan ide kreatif tersebut ke dalam perilaku inovatif (Putri, Priyatama and Satwika, 2021).

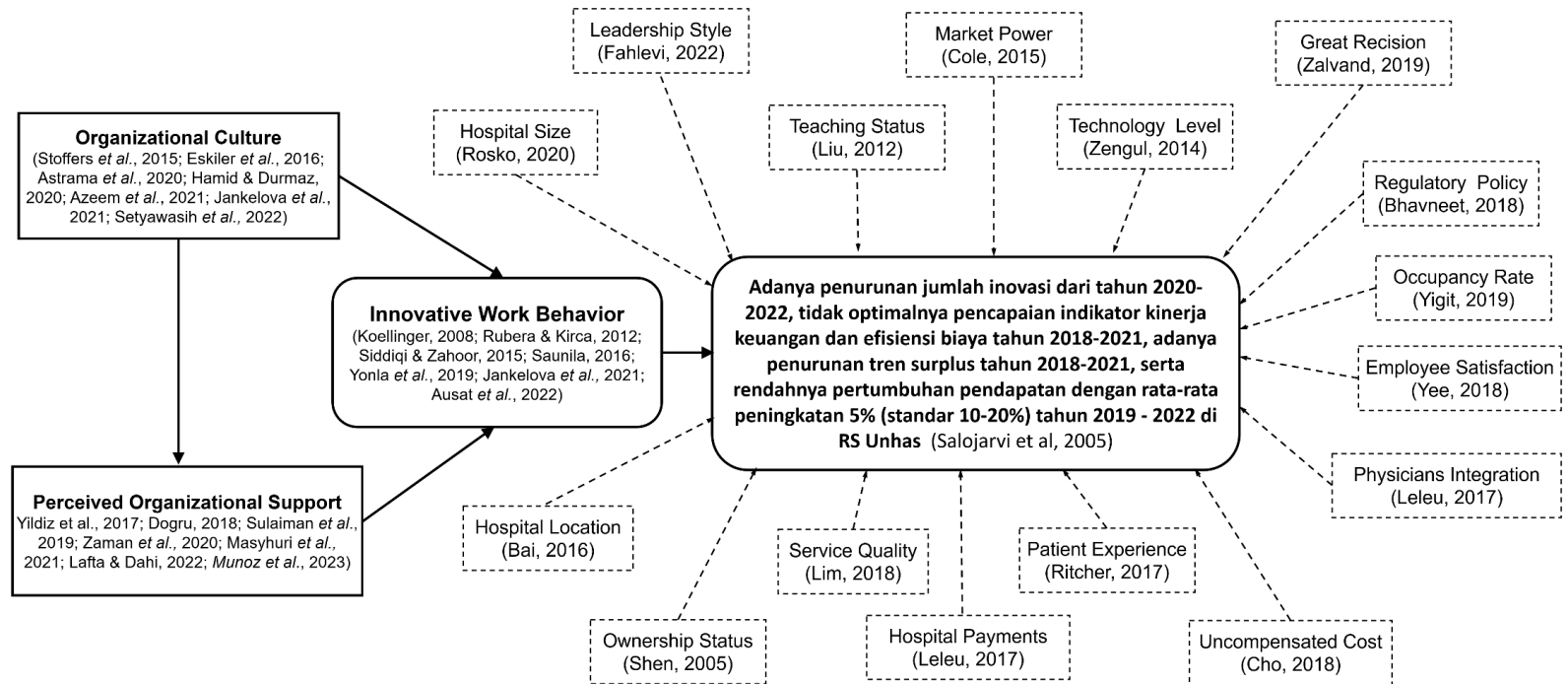
Agar dapat menunjukkan IWB, karyawan memerlukan keyakinan kuat akan dukungan yang diberikan oleh manajemen melalui kebebasan di lingkungan kerja dan akses terhadap sumber daya (Afsar and Badir, 2017), serta adanya perilaku kolektif di tempat kerja memungkinkan pembagian ide dan peningkatan dukungan (Jong and Hartog, 2010). Selain itu, perilaku individu yang mencakup Upaya dalam memenuhi kebutuhan pribadi, fleksibilitas, pengambilan risiko dan keberanian juga penting untuk dipertimbangkan (Putri, Priyatama and Satwika, 2021). Dari penjelasan di atas, diketahui bahwa POS memainkan peran penting dalam mengembangkan kreativitas dan inovasi karyawan (Rahmaningtyas, Widhiastuti and Farliana, 2022). Pendapat di atas sejalan dengan hasil studi dari beberapa peneliti (Afsar and Badir, 2017; Aslan, 2019; Sulaiman, Ragheb and Wahba, 2019; Akhtar *et al.*, 2020; Zaman, Qureshi and Butt, 2020; Lafta and Dahi, 2022; Suryosukmono, Praningrum and Pareke, 2022; Munoz *et al.*, 2023) yang menunjukkan bahwa POS berperan dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif.

Karyawan cenderung melihat organisasi sebagai memiliki kepribadian, dan berusaha untuk menafsirkan tindakan organisasi sebagai sifat, motif, dan nilai-nilai dari organisasi. Jika nilai dan tujuan organisasi sesuai dengan karyawan, identitas diri karyawan akan ditegaskan. Penyelarasan nilai ini dapat berkontribusi pada POS individu. Dengan demikian, POS dapat berhubungan dengan budaya organisasi (sebagaimana tercermin dalam struktur nilainya). Budaya organisasi yang suportif dapat sangat efektif dalam meningkatkan POS melalui penguatan berkelanjutan dari penilaian positif karyawan. Terdapat bukti dalam literatur yang ada untuk mengkonfirmasi hubungan antedenden tersebut, meskipun ada peneliti

mengidentifikasi hubungan positif antara satu jenis budaya organisasi tertentu dan POS (Emerson, 2013).

Menurut Van Beek dan Gerritsen (2010), persepsi pribadi terhadap budaya organisasi dapat dilihat sebagai indikator kualitas dukungan organisasi (Beek and Gerritsen, 2010). Sebuah studi yang dilakukan oleh Kim dan Jang (2018) menemukan bahwa POC secara positif mempengaruhi POS dan dukungan organisasi (Kim and Jang, 2018). Menurut Berson et al. (2009), persepsi budaya organisasi merupakan faktor anteseden dari POS (Berson, Oreg and Dvir, 2008). Santos et al (2018) menunjukkan betapa pentingnya bagi organisasi untuk mengembangkan budaya organisasi yang mendukung untuk mempromosikan persepsi dukungan organisasi karyawannya (Santos and Gonçalves, 2018).

Berdasarkan pemaparan masalah atas, disusun skema kajian masalah penelitian sebagai berikut :



**Gambar 1. Kajian Masalah Penelitian**

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan kajian masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulis dapat menyusun rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tipologi *Organizational Culture* yang dipersepsikan oleh karyawan di RS Universitas Hasanuddin?
2. Bagaimana gambaran *Perceived Organizational Support* di RS Universitas Hasanuddin?
3. Bagaimana gambaran *Innovative Work Behavior* yang dipersepsikan oleh karyawan di RS Universitas Hasanuddin?
4. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin?
5. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin?
6. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Perceived Organizational Support* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin?
7. Bagaimana jalur efektif pengaruh antara *Organizational Culture* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin?

### 1.4 Tujuan Penelitian

#### 1.4.1 Tujuan Umum

Untuk menganalisis pengaruh *Organizational Culture* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin.

#### 1.4.2 Tujuan Khusus

- a. Mengetahui gambaran tipologi *Organizational Culture* yang dipersepsikan oleh karyawan di RS Universitas Hasanuddin.
- b. Mengetahui gambaran *Perceived Organizational Support* di RS Universitas Hasanuddin.
- c. Mengetahui gambaran *Innovative Work Behavior* yang dipersepsikan oleh karyawan di RS Universitas Hasanuddin.
- d. Menganalisis pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin.
- e. Menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin.
- f. Menganalisis pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Perceived Organizational Support* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin.
- g. Menganalisis jalur efektif pengaruh antara *Organizational Culture* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, diharapkan akan menghasilkan beberapa manfaat sebagai berikut:

### 1.5.1 Manfaat Ilmiah

Penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan literatur ilmiah untuk penelitian melalui analisis mendalam terkait pengaruh *Organizational Culture* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior*, memberikan landasan bagi penelitian selanjutnya serta memperkaya pemahaman dalam ilmu manajemen rumah sakit melalui pengujian teori yang dilakukan.

### 1.5.2 Manfaat bagi institusi/rumah sakit.

Penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam mengevaluasi *Organizational Culture* dan *Perceived Organizational Support* di sektor perumahsakit, sehingga menjadi dasar dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia di rumah sakit, khususnya dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif.

### 1.5.3 Manfaat bagi peneliti

Semua proses penelitian yang dilakukan dan temuan yang diperoleh dapat memenuhi persyaratan dalam penyelesaian studi Magister Administrasi RS. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi pengalaman pembelajaran dalam melakukan penelitian serta meningkatkan pengetahuan tentang manajemen rumah sakit, khususnya di bidang organisasi manajemen dan perilaku organisasi.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Tinjauan Umum Tentang Perilaku Kerja Inovatif**

#### **2.1.1 Pengertian Perilaku Kerja Inovatif**

Inovasi di tempat kerja menjadi elemen kunci yang esensial bagi kinerja, keberhasilan, dan kelangsungan hidup jangka panjang suatu organisasi (Anderson, Potocnik and Zhou, 2014). Dalam melakukan suatu inovasi, karyawan yang terlibat dalam penciptaan diharapkan dapat menuangkan ide-ide baru menuju tujuan organisasinya. (Prieto and Perez-Santana, 2014). Secara umum, *Innovative Work Behavior* (IWB) dapat dihubungkan dengan pengembangan, penerimaan, dan penerapan konsep inovatif terkait produk, teknologi, dan proses kerja, dimana karyawan dianggap sebagai faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi (Yuan and Woodman, 2010).

Definisi IWB yang dikembangkan oleh West dan Farr (1990) menjadi literatur yang paling sering dikutip dalam berbagai penelitian, dimana IWB merujuk pada pengenalan dan penerapan ide, proses, produk atau prosedur yang disengaja dalam bentuk peran individu, kelompok atau organisasi (Becuwe *et al.*, 2022). Menurut Janssen (2000), IWB merupakan perilaku karyawan yang dengan sengaja menciptakan, memperkenalkan dan menerapkan ide-ide baru di tempat kerja, baik dalam kelompok atau organisasi, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja (Janssen, 2000). Perilaku kerja inovatif juga dapat dijelaskan sebagai upaya karyawan dalam pembentukan, pengenalan, dan/atau implementasi gagasan, produk, proses, atau metode yang baru, secara sengaja baik peran dalam tingkat individu, kelompok, atau organisasi yang bermanfaat bagi unit atau entitas yang relevan (Spiegelmaere *et al.*, 2014).

Definisi lain oleh Carlucci *et al* (2020) mendeskripsikan IWB sebagai serangkaian tahapan di mana individu mengidentifikasi masalah, mengembangkan serta mempromosikan ide dan solusi baru, dan berupaya memperoleh dukungan untuk ide tersebut, dan menciptakan prototipe atau model yang dapat diadopsi serta memberi manfaat bagi organisasi (Carlucci, Mura and Schiuma, 2019). Melalui IWB, individu atau karyawan tidak hanya menjalankan tugas atau tanggung jawab rutin mereka di dalam kelompok atau organisasi, namun juga berperan aktif dalam mencari teknologi terbaru, mendorong cara baru untuk mencapai tujuan, memperbaiki proses kerja yang ada, dan mengamankan sumber daya untuk mendukung gagasan-gagasan inovatif mereka (Jong and Hartog, 2010).

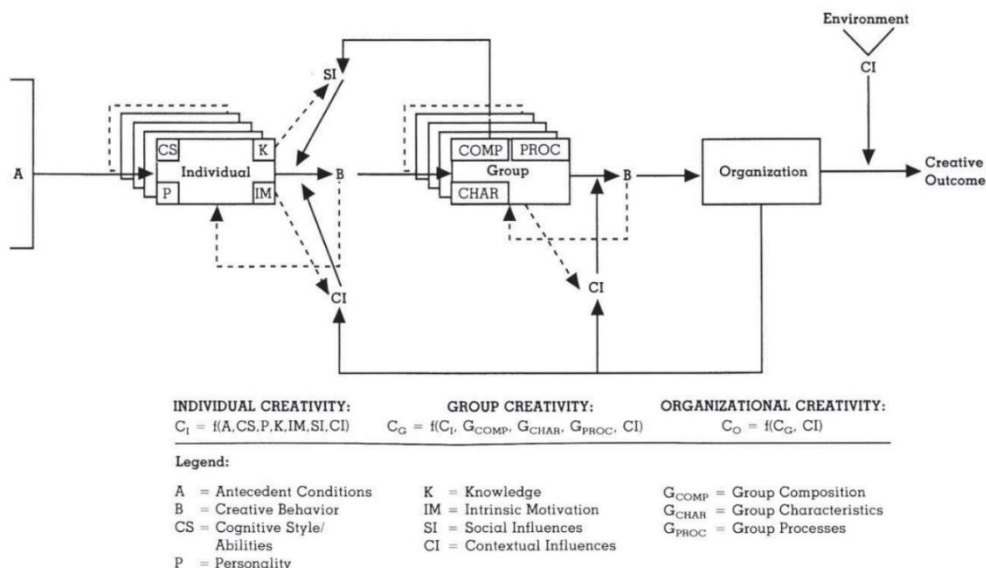
#### **2.1.2 Teori Dasar Perilaku Kerja Inovatif**

Literatur menunjukkan bahwa definisi *Innovative Work Behavior* seringkali tumpang tindih dengan konsep lain seperti *creativity*, *innovation*, *innovative work behavior*, *entrepreneurship*, *personal initiative*, *taking charge*, dan *employee-driven innovation*



(Asurakkody and Shin, 2018). Inovasi dan kreativitas telah menjadi fenomena yang kompleks, multi-level, dan merupakan hasil dari proses yang melibatkan berbagai upaya untuk mengembangkan dan mengenalkan cara-cara baru dengan versi yang lebih baik dibandingkan versi sebelumnya. Selama 30 - 40 tahun terakhir, penelitian terkait inovasi dan kreativitas pada beberapa disiplin ilmu manajemen semakin berkembang pada empat tingkat analisis yakni pendekatan individu, tim kerja, organisasi, dan multi-level (Anderson, Potocnik and Zhou, 2014), yang menjadi dasar dalam pengembangan teori terkait perilaku kerja inovatif (Becuwe *et al.*, 2022)

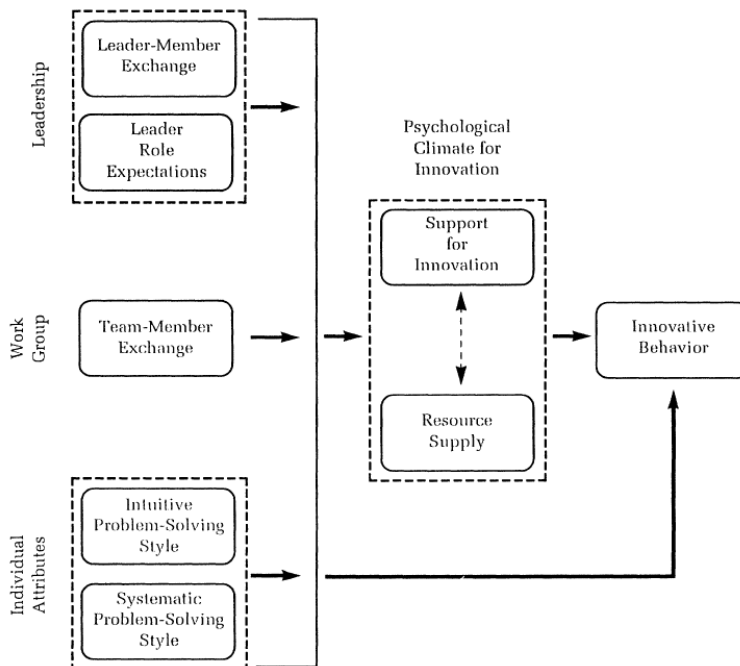
**Organizational Creativity Theory.** Kreativitas organisasi merujuk kepada hasil dari peran kerja individu dalam lingkungan sosial yang kompleks untuk menciptakan ide, layanan, produk, prosedur, atau proses baru yang memberikan nilai dan manfaat bagi organisasi. Oleh karena itu, definisi perilaku kreatif atau produk dari perilaku tersebut ditempatkan dalam konteks organisasi. Memahami kreatifitas organisasi memerlukan pemahaman terkait : proses, produk, individu, situasi kreatif dan cara tiap komponen tersebut berinteraksi satu sama lain (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993). Woodman dan Schoenfeldt (1990) telah menunjukkan model interaksi dari perilaku kreatif pada level individu. Menurut model ini, kreatifitas merupakan produk kompleks dari perilaku seseorang dalam situasi tertentu, baik yang menghambat maupun yang mendukung pencapaian kreativitas. Perilaku kreatif merupakan interaksi kompleks antara individu dan situasi yang dipengaruhi oleh kejadian masa lampau dan masa kini. Kreativitas individu dipengaruhi oleh fungsi dan kemampuan kognitif, kepribadian, pengetahuan relevan, motivasi, pengaruh sosial, dan faktor lingkungan. Kreativitas kelompok merupakan interaksi dari “input” perilaku kreatif dari individu yang terlibat. Sedangkan kreativitas organisasi merupakan “output” dari komponen kreativitas tingkat kelompok.



**Gambar 2. Model Interaksi dari Kreativitas Organisasi**  
(Woodman, Sawyer and Griffin, 1993)

**Determinant of Innovative Behavior Theory.** Menurut Scott & Bruce (1994), perilaku inovatif individu dianggap sebagai hasil interaksi antara empat sistem : individu, pemimpin, kelompok kerja, dan iklim inovasi. Inovasi dimulai saat individu mengidentifikasi masalah dan mengembangkan ide atau solusi, baik baru maupun yang sudah ada. Tahap berikutnya, melibatkan individu inovatif dalam mencari dukungan untuk gagasan tersebut dan membentuk koalisi pendukung. Pada tahap terakhir, individu inovatif menyempurnakan ide tersebut dengan menciptakan prototipe atau model inovasi yang kemudian dapat diadopsi, diproduksi secara besar-besaran, diterapkan secara produktif, kemudian dianut secara resmi (Scott and Bruce, 1994).

Dalam tulisannya, Scott & Bruce (1994) menyelidiki dua pendekatan kepemimpinan kontemporer. Pertama, teori pertukaran pemimpin-anggota (*Leader-Member-Exchange/ LMX*) yang menegaskan bahwa kualitas hubungan antara pimpinan dan anggota tim berhubungan dengan tingkat inovasi. Otonomi bawahan yang diberi keleluasaan dan sikap pengambilan keputusan yang lebih besar terbukti penting untuk pembentukan perilaku kerja inovatif. Kedua, "efek Pygmalion" yang mengacu pada efek ekspektasi peran pemimpin terhadap perilaku inovatif. Pemimpin disarankan untuk membentuk perilaku bawahan dengan mengubah ekspektasi diri yang tidak fleksibel terhadap pengembangan dan motivasi karyawan (Scott *et al.*, 2014).



**Gambar 3. Model Hipotesis Determinan Innovative Behavior**  
(Scott and Bruce, 1994)

Di samping itu, kualitas hubungan kerja antara individu dan kelompok kerja terbukti memengaruhi perilaku inovatif. Individu yang terlibat dalam membentuk peran mereka dengan kelompok kerja mampu menciptakan hubungan pertukaran anggota tim (*team-member-exchange/TMX*) yang berkualitas, yang ditandai dengan kepercayaan, saling menghormati, serta kerja sama dan kolaborasi antara individu dan kelompok kerja. Konsistensi dalam tim kerja mempengaruhi seberapa individu merasa nyaman mengemukakan ide tanpa khawatir akan kritik secara pribadi. Upaya kerja sama yang kuat di antara rekan kerja juga memiliki andil yang sangat penting dalam pembentukan ide (Scott and Bruce, 1994).

LMX juga dihipotesiskan mempengaruhi IWB secara tidak langsung melalui pengaruhnya terhadap pembentukan persepsi iklim. Inti dari pendekatan ini adalah gagasan bahwa orang lain yang dekat secara psikologis dengan individu, termasuk rekan kerja dan pemimpinnya - cenderung memiliki pengaruh kuat pada persepsi individu tentang iklim psikologis. Kualitas hubungan dengan kelompok kerja untuk mempengaruhi persepsi iklim. Yang muncul dari interaksi yang dimiliki anggota kelompok kerja satu sama lain (Scott & Bruce, 1994).

***Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations.*** Inovasi terdiri dari serangkaian proses yang dilakukan pada tingkat mikro, oleh individu dan kelompok individu; dan proses mikro ini pada gilirannya distimulasi, difasilitasi, dan ditingkatkan - atau sebaliknya - oleh serangkaian kondisi struktural makro. Secara keseluruhan, benang merah organisasi yang umum di balik inovasi adalah jangkauan yang luas, fleksibilitas tindakan, dan yang terpenting, integrasi antara bagian-bagian yang berkontribusi (Kanter, 1996)

Tidak dapat disangkal, perilaku inovatif berasal dari bakat dan kreativitas individu. Tapi apakah keterampilan individu diaktifkan, dilaksanakan, didukung, dan disalurkan atau tidak ke dalam produksi model baru yang dapat digunakan, hal tersebut merupakan fungsi dari konteks organisasi dan antar organisasi. Model organisasi integratif membantu inovasi melampaui batas-batas organisasi tunggal. Perilaku kerja inovasi dapat dibudidayakan dan didorong untuk berkembang pada organisasi yang dirancang dengan model integratif, organisasi di mana ritme pertumbuhan inovasi dipahami dengan baik (Kanter, 1996).

Terdapat empat tugas utama dari inovasi, yang sesuai dengan logika proses inovasi. Tugas-tugas tersebut adalah: (a) menghasilkan ide dan memotivasi pelaku inovasi ("pengusaha" atau "inovator"); (b) membangun koalisi dan mengumpulkan sumber daya yang diperlukan untuk aktualisasi ide; (c) mengimplementasikan ide dan menghasilkan inovasi, mengubah ide menjadi model-produk atau rencana atau prototipe yang dapat digunakan; (d) mentransfer atau menyebarkan model-produk secara komersial, dan selanjutnya mengadopsi ide tersebut (Kanter, 1996).

Meskipun terkadang terjadi secara berurutan, tugas tersebut juga dapat tumpang tindih. Tetapi dengan memahami sifat dari setiap tugas, seseorang dapat melihat dengan lebih mudah mengapa karakter organisasi tertentu memiliki keterkaitan yang lebih dengan keberhasilan inovasi. Hal ini, pada gilirannya, berkontribusi pada pengetahuan terkait hubungan antara struktur dan perilaku kerja inovatif, antara konteks makro dan proses mikro (Kanter, 1996).

**Assessing The Work Environment For Creativity.** Semua inovasi diawali dengan ide-ide kreatif. Dengan berfokus pada karakteristik orang-orang kreatif Amabile et al (1996) berasumsi bahwa lingkungan sosial dapat mempengaruhi tingkat dan frekuensi perilaku kreatif. Dalam model komponen kreativitas dan inovasi dalam organisasi, diusulkan tiga faktor organisasi yang masing-masing mencakup beberapa elemen spesifik: (1) Motivasi organisasi untuk berinovasi, (2) Sumber daya yang membantu pekerjaan yang ditargetkan untuk inovasi, dan (3) Praktik manajemen yang menyatukan individu dengan beragam keterampilan dan perspektif (Amabile et al., 1996).

Model konseptual yang mendasari instrumen KEYS : *Assessing the Climate for Creativity* mencakup "skala simultan" yakni skala yang diprediksi berhubungan positif dengan kreativitas dan "skala rintangan" yang diprediksi berhubungan negatif dengan kreativitas. Kategori konseptual untuk skala simultan antara lain : *Encouragement of Creativity (Organizational Encouragement, Supervisory Encouragement, Work Group Supports)*, *Autonomy for freedom, Sufficient Resources*, dan *Challenging Work*. Sedangkan kategori konseptual untuk skala rintangan antara lain : *Workload Pressure*, dan *Organizational Impediments*. Selain itu, ditambahkan pula skala kriteria yang meliputi : *Creativity* dan *Productivity* (Amabile et al., 1996)

### 2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif

Tidak diragukan lagi, penelitian terkait inovasi, telah berkembang cukup pesat, dan berusaha menjelaskan faktor-faktor yang mendukung atau menghambat inovasi karyawan. Faktor-faktor tersebut umumnya dikategorikan ke dalam empat kategori, yaitu tingkat individu, pekerjaan, tim, dan organisasi, karena mereka memengaruhi perilaku inovatif. Faktor-faktor ini memainkan peran inti dalam mempengaruhi inovasi karyawan, baik secara mandiri, maupun dalam interaksi satu sama lain, sehingga perlu dipertimbangkan saat mendorong dan mendukung perilaku kerja inovatif dalam organisasi (Parzefal, Seeck and Leppanen, 2008; Anderson, Potocnik and Zhou, 2014).

Faktor Individu yang dimaksud antara lain : *personality, goal orientation, individual value, thinking styles, self-concepts, knowledge, creative ability, psychological states, self-motivation, trust, work engagement*. Faktor Pekerjaan antara lain : *job complexity, goals and job requirement, job involvement, career commitment, workload, job autonomy, job resources*.. Faktor Tim antara lain : *team structure, team composition (diversity, multidisciplinary, cognitive style), team climate, team processes, team leadership, coworker support, feedback* (Parzefal, Seeck and Leppanen, 2008; Anderson, Potocnik and Zhou, 2014; de Vries, Bekkers and Tummers, 2016; Yildiz et al., 2017; Slatten, Mutonyi and Lien, 2020; Mutonyi, Slåtten and Lien, 2021; Indrayanti and Ulfia, 2022).

Adapun Faktor Organisasi antara lain : *management-related factors (HR practices, leadership styles, conflict management), organizational culture, perceived organizational support, knowledge utilization and networks (knowledge search and*

*transfer, social network, intellectual capital, organization learning), organizational structure, organizational strategy, organization size, organization resources, external environment (competition, turbulence/dynamism, urbanization, community wealth/population growth), innovation diffusion, corporate entrepreneurship, organizational memory, workplace spirituality, leader-member exchange, person-organizational-fit* (Parzefal, Seeck and Leppanen, 2008; Anderson, Potocnik and Zhou, 2014; Etikariena and Muluk, 2014; de Vries, Bekkers and Tummers, 2016; Yildiz *et al.*, 2017; Wijaya, 2018; Hussain *et al.*, 2018; Susilo, 2019; Carlucci, Mura and Schiuma, 2019; Akhtar *et al.*, 2020; Slatten, Mutonyi and Lien, 2020; Chongvisal, 2020; Alheet *et al.*, 2021; Park and Kim, 2022; Fibriandhini *et al.*, 2022; Indrayanti and Ulfia, 2022).

#### **2.1.4 Dimensi Perilaku Kerja Inovatif**

Secara teoritis, sebagian besar fungsi IWB dapat diidentifikasi dalam berbagai dimensi, yang seringkali terhubung dengan langkah-langkah yang berbeda dalam proses inovasi (Jong and Hartog, 2010). Awalnya, studi terdahulu terkait tahapan IWB hanya terdiri dari beberapa item, yang mewakili satu dimensi IWB. Dimana tahapan tersebut tidak mencerminkan sifat IWB yang kompleks dan multidimensi. Sehingga, konseptualisasi dan operasionalisasi IWB perlu menjadi perhatian lebih lanjut. Studi lain yang terbaru telah mengeksplorasi berbagai ukuran untuk dimensi IWB yang berbeda melalui pendekatan multidimensi (Lambriex-schmitz *et al.*, 2020)

Kanter (1988) mengembangkan landasan IWB yang menyarankan bahwa proses inovasi dalam organisasi terbagi menjadi empat tugas yang melibatkan individu, yakni : 1. *Idea Generation and Activation*, dimana inovasi dipicu oleh pengakuan akan peluang baru oleh sosok penggerak inovasi (innovator); 2. *Coalition building* atau pembangunan koalisi untuk memperoleh kekuatan yang diperlukan dengan menjual proyek kepada sekutu potensial untuk mewujudkan ide baru menjadi kenyataan; 3. *Realization idea* atau realisasi ide dan produksi inovasi, yang melibatkan transformasi ide menjadi model-produk, rencana, atau prototipe yang dapat diterapkan; dan 4. *Transfer/Diffusion*, yang mencakup penyebaran model-bisnis produk dan adopsi ide (Kanter, 1996).

Scott dan Bruce (1994) mengusulkan IWB sebagai proses yang melibatkan beberapa tahap, yang terdiri dari tiga dimensi dengan kegiatan yang berbeda terkait dengan setiap tahap. Tahap pertama (*Idea Promotion*) melibatkan kreativitas, di mana ide atau solusi, yang mungkin baru atau diadopsi dan dihasilkan. Tahap kedua (*Idea Generation*) atau pembentukan ide atau gagasan yang memerlukan sponsor dan individu mencoba membangun koalisi untuk memajukan gagasan itu. Pada tahap terakhir (*Idea Realization*), individu yang inovatif menyelesaikan proses dengan mengoperasionalkan ide tersebut (Scott and Bruce, 1994).

Selanjutnya, Janssen (2000) mengikuti konseptualisasi IWB dari Scott dan Bruce (1994) mengungkapkan model tiga tahap (*Idea Promotion, Idea Generation, Idea Realization*) dari IWB. Janssen (2000) menjelaskan bahwa inovasi dimulai dengan pembentukan ide, yang sering dipicu oleh masalah, ketidaksesuaian,

diskontinuitas dan tren yang muncul terkait pekerjaan. Selanjutnya, ide tersebut perlu didukung oleh sponsor yang cakap untuk memberikan bantuan yang diperlukan untuk implementasi. Dimensi terakhir melibatkan realisasi, yang mencakup eksperimen dan penerapan ide (Janssen, 2000).

Kleysen dan Street (2001) melalui studi literatur yang lebih luas memaparkan bahwa IWB tersusun atas multi-dimensi yang terdiri atas lima elemen penting dalam inovasi individu. Pertama, dimensi *Opportunity exploration* melibatkan tindakan menemukan atau belajar lebih banyak tentang peluang inovasi. Kedua, dimensi *Generativity* yang berkaitan dengan perumusan ide-ide kreatif yang mengacu pada perubahan yang bermanfaat dan solusi untuk masalah. Ketiga, dimensi *Information investigation* yang berkaitan dengan perumusan konsep inovasi yang akurat, menguji coba ide-ide bar melalui eksperimen serta mengevaluasi hasilnya, juara dan aplikasi. Keempat, dimensi *Championing* terkait dengan Upaya memobilisasi sumber daya yang diperlukan untuk menerapkan ide atau solusi, mempengaruhi dan membujuk diperlukan dengan melibatkan elemen sosial politik dari inovasi. Kelima, dimensi *Application* merupakan elemen akhir dari IWB yang berkaitan dengan penerapan solusi, reorganisasi atau modifikasi sistem saat ini dan akhirnya penerimaan berbasis luas dari arah baru yang menandakan adopsi inovasi (Kleysen and Street, 2001).

De Jong dan Den Hartog (2010) mempresentasikan skema empat tahap IWB, yang terdiri dari : 1. *Idea Exploration* di mana seorang individu mengidentifikasi masalah atau peluang untuk mengatasi masalah atau memanfaatkan peluang tersebut; 2. *Idea Generation* yang berarti pembangkitan, memperjuangkan, dan implementasi. Pembuatan ide adalah elemen IWB yang diusulkan berikutnya; 3. *Idea Championing* berkaitan dengan ide yang sebagian besar perlu dipromosikan karena penolakan yang disebabkan oleh kebutuhan untuk mengubah cara yang ada dalam melakukan sesuatu; 4. *Idea Implementation* berkaitan dengan operasionalisasi ide, yang membutuhkan upaya yang cukup untuk meluncurkan ide dan berorientasi pada hasil (Jong and Hartog, 2010)

Menurut Messmann & Mulder (2012), IWB terdiri atas empat dimensi yakni 1. *Opportunity Exploration* yang mengacu pada pengenalan dan pemahaman masalah dan kebutuhan yang mewakili peluang untuk mengubah dan meningkatkan proses dan produk dalam konteks pekerjaan seseorang; 2. *Idea Generation* yang mengacu pada aktivasi pengembangan inovasi dengan menciptakan ide-ide baru yang dapat diterapkan, dan berpotensi berguna untuk mendekati peluang inovasi yang teridentifikasi sebelumnya; 3. *Idea Promotion* mengacu pada membangun koalisi sekutu yang mengambil alih tanggung jawab dan beban kerja, dan yang menyediakan akses ke informasi, sumber daya, dan dukungan; dan 4. *Reflection* yang muncul sebagai tugas lebih lanjut yang diperlukan di seluruh proses pengembangan inovasi dan untuk menghubungkan semua tugas inovasi lainnya. Adapun dimensi *Idea Realization* yang mencakup eksperimen dengan ide seseorang dan membuat prototipe atau contoh langsung dari inovasi pada instrument ini diwakili oleh tiga item tetapi tidak dengan subskala terpisah (Messmann and Mulder, 2012).

Dalam sebuah studi oleh Hurt, Joseph dan Cook (1977) dikembangkan sebuah instrument yang terdiri dari 20 item pertanyaan yang dikenal dengan

"*Individual Innovativeness Scale*", yang kemudian diadopsi ke dalam bahasa Turki oleh Kılıçer dan Odabaşı (2010) menentukan tingkat inovasi profesional kesehatan yang mereka teliti. Skala tersebut dikenal sebagai salah satu dari empat skala terbaik untuk mengukur inovasi, yaitu *Jackson Personality Inventory*, *Kirton Adaption-Innovation Inventory*, *NEO Personality Inventory* dan *Innovativeness Scale*. Selanjutnya, Yigit & Aksay (2017) memodifikasi instrument tersebut dan mengelompokkan ke-20 item pertanyaan ke dalam lima dimensi untuk mengukur IWB pada institusi pelayanan kesehatan swasta. Lima dimensi IWB yang dimaksud yaitu : 1. *Opinion Leadership*; 2. *Opennes to Experience*; 3. *Resistance to Change*; 4. *Cautiousness*; dan 5. *Risk-taking* (Yigit and Aksay, 2017). Untuk uji validitas dan reabilitas menunjukkan hasil yang memuaskan pada sampel tenaga kesehatan di Turki (Cronbach- $\alpha$  : 0,792; analisis faktor diperoleh nilai KMO dan Bartlett : 0,842 (Sig. 0,000).

Seorang individu yang terbuka dan mengadopsi ide-ide baru merupakan orang yang dapat mengumpulkan massa di sekitar memimpin instruksional sebagai pemimpin opini (*Opinion Leadership*). Dengan demikian, para pemimpin opini bersikap toleran, terus belajar, memiliki otonomi, kooperatif dan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan perubahan, sebagai model inovator di lingkungan sosial, dan berstatus sebagai pusat daya tarik bagi mereka yang tertarik dengan inovasi (Ada, 2020). Individu dengan tingkat 'keterbukaan terhadap pengalaman' (*Opennes to Experience*) yang lebih tinggi cenderung memiliki rasa ingin tahu dan motivasi belajar yang lebih besar dan mengalami peristiwa/hal-hal baru, yang mengarah pada perilaku inovatif (Ali, 2017).

Resistensi terhadap perubahan (*Resistance of Change*) menggambarkan kecenderungan individu untuk menolak, menghindari, meremehkan perubahan, yang secara keseluruhan berbanding lurus dengan kesulitan dalam berperilaku inovatif (Kouri *et al.*, 2020). Pengambilan risiko (*Risk-taking*) menggambarkan keberanian dalam berperilaku inovatif, memasuki pasar baru dengan ide dan produk baru, menantang pandangan yang sudah mapan ,yang bertolak belakang dengan kehati-hatian (*Cautiousness*) yang menggambarkan kewaspadaan dan kece nderungan untuk menghindari bahaya, kesalahan, atau risiko (Hossain *et al.*, 2022).

**Tabel 5. Dimensi Innovative Work Behavior**

No	Penulis / Peneliti	Dimensi Budaya Organisasi
1	Kanter (1988)	1. <i>Idea Generation and Activation</i> 2. <i>Coalition Building</i> 3. <i>Realization idea</i> 4. <i>Transfer/Diffusion</i>
2	Scott & Bruce (1994); Jansen (2000)	1. <i>Idea Promotion</i> , 2. <i>Idea Generation</i> , 3. <i>Idea Realization</i>

Lanjutan Tabel 5.

No	Penulis / Peneliti	Dimensi Budaya Organisasi
3	Kleysen dan Street (2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Opportunity exploration</i></li> <li>2. <i>Generativity</i></li> <li>3. <i>Information investigation</i></li> <li>4. <i>Championing</i></li> <li>5. <i>Application</i></li> </ol>
4	De Jong dan Den Hartog (2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Idea exploration</i></li> <li>2. <i>Idea Generation</i></li> <li>3. <i>Idea Championing</i></li> <li>4. <i>Idea Implementation</i></li> </ol>
5	Messmann & Mulder (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Opportunity exploration</i></li> <li>2. <i>Idea Generation</i></li> <li>3. <i>Idea Promotion</i></li> <li>4. <i>Reflection</i></li> </ol>
6	Yigit & Aksay (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Opinion-leadership,</i></li> <li>2. <i>Openness to experience</i></li> <li>3. <i>Resistance to change,</i></li> <li>4. <i>Cautiousness</i></li> <li>5. <i>Risk-taking</i></li> </ol>

## 2.2 Tinjauan Umum Tentang Budaya Organisasi

### 2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Terdapat berbagai literatur yang diajukan oleh beberapa peneliti terkait definisi dari budaya organisasi selama bertahun-tahun, namun pada kenyataannya tidak ada definisi yang diterima secara umum (Nikpour, 2017) Konsep budaya organisasi telah digunakan oleh para sarjana manajemen dan organisasi selama beberapa dekade terakhir. Schein (1997) memaparkan definisi budaya organisasi sebagai pola keyakinan dasar yang muncul, ditemukan, atau dikembangkan oleh sekelompok individu dalam mengatasi tantangan terhadap menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan memperkuat integrasi internal (Acar and Acar, 2012). Tsai (2011) mengajukan definisi budaya organisasi sebagai sekumpulan keyakinan dan nilai-nilai yang telah lama berakar dalam suatu organisasi, serta keyakinan dan nilai yang diharapkan oleh staf terhadap pekerjaan mereka yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Tsai, 2011).

Budaya organisasi umumnya terdiri atas serangkaian asumsi bersama yang memandu interpretasi dan tindakan dalam organisasi, yang selanjutnya menunjukkan perilaku yang sesuai untuk berbagai posisi (Ravasi and Schultz, 2006). Definisi lain menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem tatanan makna yang dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dari yang lain (Ali and Agustian, 2018). Budaya organisasi membentuk dasar untuk strategi organisasi dan mengatur rutinitas teknis internal, proses administrasi dan perilaku karyawan (Lee, Gowen III and Mcfadden,



2018). Hofstede (1990) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah akumulasi dari keyakinan, aturan, teknik, institusi dan objek yang menggambarkan populasi manusia, atau merupakan pengkodean bersama dari gagasan yang membedakan antara satu anggota kelompok dengan yang lainnya (Hofstede *et al.*, 1990).

Meskipun terdapat berbagai interpretasi dan konotasi tentang budaya organisasi, para peneliti sebelumnya memberikan pandangan terkait budaya organisasi sebagai milik bersama di antara anggota organisasi (Glisson and James, 2002) yang ada pada berbagai tingkatan, seperti kelompok dan organisasi (Detert *et al.*, 2000), yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Smircich, 1983), dan terdiri dari nilai-nilai bersama, keyakinan, dan asumsi (Schein, 1996). Studi Hsiao *et al.*, (2012) menegaskan bahwa budaya organisasi dalam konteks rumah sakit menitikberatkan pada gagasan bahwa sistem pelayanan kesehatan harus memahami keyakinan implisit, nilai, dan asumsi yang tumbuh di dalam organisasi yang memotivasi dan membentuk perilaku para anggotanya (Hsiao, Chang and Tu, 2012)

### 2.2.2 Teori Dasar Budaya Organisasi

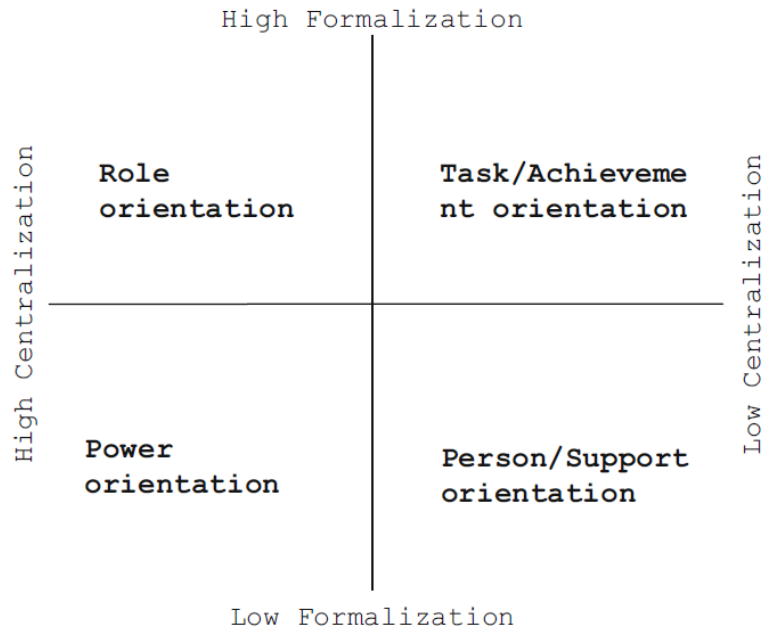
Menurut literatur, konsep budaya organisasi memiliki empat aspek utama. Pertama, budaya organisasi merupakan pengalaman bersama. Kedua, budaya organisasi memiliki dimensi yang terlihat maupun yang tidak terlihat. Ketiga, setiap anggota baru organisasi akan memperoleh pemahaman tentang budaya pada organisasi tersebut. Keempat, budaya organisasi cenderung berubah dari waktu ke waktu secara perlahan (Acar and Acar, 2012)

Terdapat beberapa model Budaya Organisasi dalam literatur ilmiah. Berikut beberapa teori dasar mengenai Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh beberapa peneliti di dunia :

**Teori Harrison (1972, 1987).** Harrison merupakan salah satu orang pertama yang membuat model komprehensif berdasarkan data empiris. Berangkat dari dasar ideologi organisasi yang lebih dari sekedar seperangkat anjuran dan larangan yang berdampak pada perilaku individu dalam menghadapi lingkungan eksternal. Harrison (1972) mengidentifikasi empat tipe ideologi organisasi : 1. Orientasi kekuasaan (*Power orientation*); 2. Orientasi peran (*Role orientation*); 3. Orientasi tugas (*Task orientation*); dan 4. Orientasi orang (*Person orientation*). Dalam publikasi selanjutnya (1987), Harrison menggunakan istilah "Budaya" bersama dengan istilah "Desain" dan mengganti nama "*Task orientation*" menjadi "*The Achievement Culture*", serta mengganti istilah "*Person orientation*" menjadi "*The Support Culture*" (Harrison, 1972, 1987).

Harrison mendefinisikan organisasi *power-oriented* sebagai "Sebuah organisasi yang mencoba mendominasi lingkungannya, mengatasi semua perlawanan untuk mempertahankan kendali mutlak atas bawahan mereka dimana kepatuhan lebih dihargai daripada kinerja. Sedangkan organisasi *role-oriented* berupaya untuk senantiasa rasional dan terorganisir. Persaingan dan konflik dapat dikelola atau digantikan oleh kesepakatan, regulasi dan prosedur. Harrison

menyatakan bahwa "sebagian besar organisasi yang kita kenal, merupakan kombinasi model *power-oriented* dan *role-oriented* (Harrison, 1972, 1987).



**Gambar 4. Model Budaya menurut Harrison**  
(Harrison, 1972, 1987)

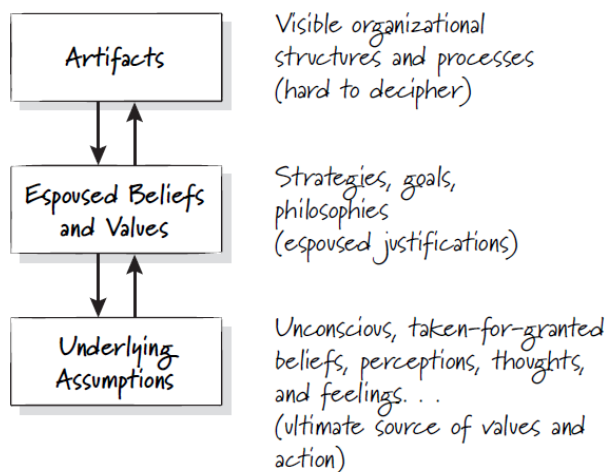
Pada organisasi *task-oriented* berfokus pada pencapaian tujuan atasan. Harrison juga menggambarkan budaya ini sebagai budaya yang membangkitkan komitmen pribadi yang kuat dalam situasi kerja berenergi tinggi. Budaya ini dihubungkan dengan bisnis berisiko tinggi, startup pabrik baru, dan tim proyek. Sedangkan tipe organisasi *person-oriented* berfokus pada pemenuhan kebutuhan anggotanya. Organisasi sebagai alat yang memungkinkan anggota untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat mereka penuhi sendiri. Individu diharapkan untuk saling mempengaruhi dengan contoh, bantuan dan perhatian. Harrison juga menambahkan bahwa keempat tipe "Ideologi organisasi" tersebut umumnya muncul bukan sebagai tipe yang murni. Namun, bagaimanapun, organisasi umumnya berfokus pada satu tipe ideologi (Harrison, 1972, 1987).

**Teori Schein (1984).** Schein (1984) menjelaskan tentang definisi budaya organisasi sebagai pola keyakinan dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam menghadapi tantangan penyesuaian diri dalam lingkungan eksternal dan memperkuat integrasi internal. Pola tersebut dianggap cukup efektif untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai pendekatan yang tepat untuk memahami, merenungkan, dan menangani masalah tersebut. Schein mengemukakan kerangka budaya organisasi yang terdiri dari tiga tingkatan sebagai berikut: (a) artefak, (b) keyakinan dan nilai yang dianut, dan (c) asumsi dasar (yaitu keyakinan yang berakar kuat) (Schein, 1984).

Artefak merupakan komponen pertama dari model Budaya Organisasi menurut Schein (1984). Artefak yang dimaksud terdiri atas berbagai atribut dalam organisasi yang dapat dilihat, dirasakan didengar, dan disentuh oleh pengamat. Artefak mudah dikontrol namun mengandung banyak kemungkinan interpretasi dari makna yang tertanam, membuatnya sangat sulit untuk digunakan dalam mendefinisikan karakteristik budaya dari organisasi tertentu. Artefak yang dimaksud seperti : Lokasi (fasilitas dan kantor), peralatan, kode pakaian staf, interaksi antar staf atau dengan pihak eksternal, seni, suasana kerja, proses kerja, struktur organisasi, lelucon kantor, dll (Dimitrov, 2013).

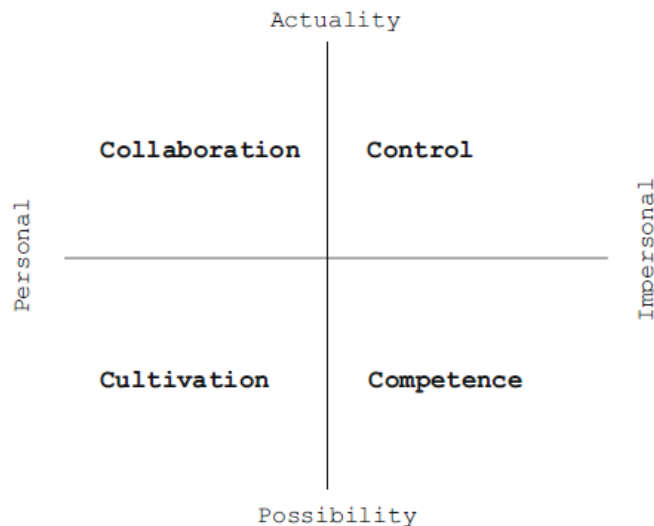
Tingkat kedua budaya organisasi dalam model Schein yaitu Keyakinan dan nilai-nilai yang dianut. Pada tingkat ini, budaya organisasi diwujudkan melalui pernyataan (diakui secara resmi, diinginkan) dalam dan umumnya diprakarsai oleh tokoh budaya terkemuka. Maknanya dapat diungkapkan dalam motto, visi dan misi, kebijakan perusahaan, tujuan dan strategi kepemimpinan. Saat keyakinan dan nilai yang dianut selaras dengan asumsi dasarnya (yakni tingkat budaya terdalam) maka nilai-nilai tersebut dapat menjelma menjadi filosofi tindakan yang dapat membantu memecahkan masalah integrasi internal di antara anggota kelompok (Dimitrov, 2013).

Asumsi dasar (keyakinan tertanam dan mendarah daging) membentuk tingkat terdalam dari budaya organisasi. Karakteristik budaya ini tidak terlihat atau secara kognitif dapat diidentifikasi dari interaksi sehari-hari antara individu yang bekerja dalam organisasi. Elemen budaya yang bersifat tabu juga terkait dengan tingkatan ini. Banyak dari aturan yang tidak terucapkan hadir tanpa disadari oleh anggota organisasi. Sehingga komponen ini dapat dilihat sebagai sumber asli dari nilai-nilai dasar yang membentuk budaya tertentu (Dimitrov, 2013).



**Gambar 5. Model Budaya Organisasi oleh Schein**  
(Schein, 2004)

**Teori Schneider (1999).** Menurut William Schneider (1999), setiap organisasi memiliki budaya inti yang menjadi dasar untuk mencapai kesuksesan. Konsep budaya inti digambarkan sebagai bagian terdalam dari budaya organisasi, dan setiap organisasi menampilkan kombinasi karakteristik tertentu yang menjadikannya unik. Schneider mendefinisikan model budayanya, yang digambarkan dengan matriks empat kotak : *Collaboration Culture*, *Control Culture*, *Cultivation Culture*, dan *Competence Culture*. Dalam bukunya, Schneider mengembangkan sebuah kuesioner yang terdiri dari 20 pertanyaan untuk mengklasifikasikan perusahaan tertentu ke dalam empat model budaya organisasi tersebut (Maximini, 2018).

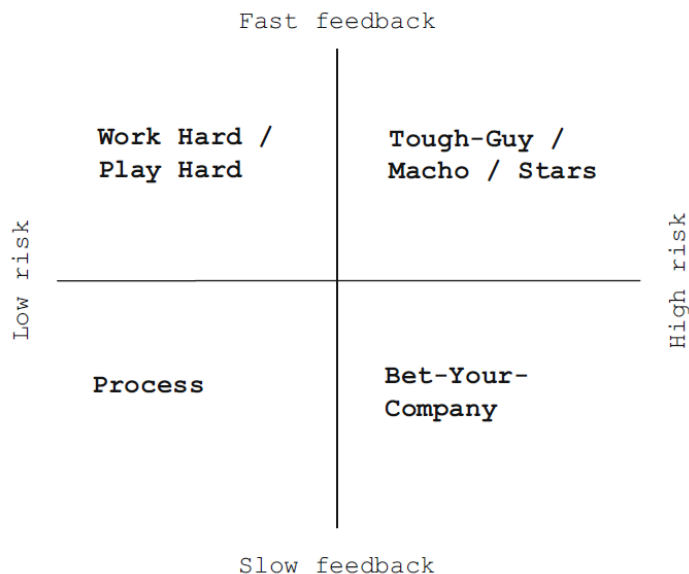


**Gambar 6. Model Budaya Organisasi oleh Schneider**  
(Maximini, 2018)

*Collaboration Culture* lahir dari prinsip keluarga dengan menyatukan sekelompok orang, menjadikannya sebuah tim, membangun hubungan afektif yang positif diantaranya, melalui pemanfaatan sebagai sumber daya satu sama lain. Sebaliknya, *Control Culture* menghargai objektivitas dimana konsep subjektivitas dan kelonggaran dapat menimbulkan masalah pada organisasi. Nilai-nilai inti dalam tipe budaya ini yakni keteraturan, prediktabilitas, serta stabilitas. Pengambilan keputusan sangat bersifat independen dan impersonal (Maximini, 2018).

Tipe budaya lain yakni *Cultivation Culture* digambarkan sebagai suatu sistem keyakinan atau harapan bahwa suatu organisasi dan karyawannya akan mencapai apa yang mereka yakini berharga seperti kesuksesan organisasi. Adanya komitmen anggota organisasi disertai pencapaian tujuan yang bermanfaat menciptakan energi dan vitalitas dari tipe budaya ini. Terakhir, *Competence Culture* yang didasarkan pada motif berprestasi yang didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk menegaskan dirinya terhadap standar keunggulan dengan nilai inti dari budaya yaitu adalah informasi dan pengetahuan. Kebutuhan untuk berprestasi adalah tentang mencapai lebih banyak dan menjadi lebih baik dari yang lain (Maximini, 2018).

**Teori Deal & Kennedy (2000).** Deal dan Kennedy mengemukakan bahwa setiap organisasi menghadapi tantangan yang berbeda-beda dalam persaingan pasar tergantung pada produk, kompetitor, pelanggan, teknologi, dan pengaruh pemerintah, serta lingkungannya. Dalam pembentukan budaya organisasi, faktor eksternal lebih berpengaruh dibandingkan faktor individu di dalam perusahaan. Deal dan Kennedy membagi budaya organisasi berdasarkan matriks ke dalam empat tipe : 1: *Work hard/ Play hard*; 2. *Tough guy/ Macho/ Stars*; 3. *Process*; 4. *Bet-Your-Company* (Deal and Kennedy, 2000).



**Gambar 7. Model Budaya Organisasi oleh Deal dan Kennedy**  
(Deal and Kennedy, 2000).

Budaya *Work hard/ Play hard* dideskripsikan sebagai budaya dengan risiko kecil dan umpan balik yang cepat yang mengutamakan aktivitas kerja. Kunci kesuksesan terletak pada ketekunan tiap individu, dan kerja tim sangat diandalkan. Sedangkan budaya *Tough guy/ Macho/Stars* dideskripsikan sebagai budaya bisnis yang mengandung risiko tinggi dan umpan balik cepat. Fokus utamanya terletak pada kecepatan, bukan daya tahan. Individu dituntut memiliki sikap keras, individualisme dan persaingan internal yang tinggi (Deal and Kennedy, 2000).

Budaya *Process* didefinisikan sebagai budaya risiko kecil dengan sedikit atau tanpa umpan balik. Karyawan berfokus pada bagaimana sesuatu dilakukan namun sulit untuk mengukur apa yang mereka lakukan. Unsur kerapuhan dan kelengkapan tugas sangat diperhatikan dimana individu akan sangat dihargai apabila mereka berusaha melindungi integritas sistem lebih dari integritasnya sendiri. Adapun Budaya *Bet-Your-Company* merupakan budaya dengan risiko tinggi, tetapi umpan balik lambat. Pengambilan keputusan bersumber dari atasan dan ke bawah dengan mempertimbangkan seluruh saran yang masuk. Nilai-nilai budaya ini berfokus pada masa depan dan pentingnya berinvestasi dalam organisasi (Deal and Kennedy,

2000).

**Teori Cameron dan Quinn (1999).** Cameron dan Quinn mengembangkan sebuah instrument yang tervalidasi secara statistik dan digunakan secara luas untuk mengukur budaya organisasi yang disebut dengan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang didasarkan pada Kerangka Nilai Bersaing (*The Competing Value Framework / CVF*), yang ditemukan dalam karya Quinn dan Rohrbaugh (1983). Model budaya oleh Cameron dan Quinn (1999) menempatkan organisasi dalam rangkaian empat nilai inti yakni : 1) Fokus Internal dan Integrasi; 2) Fokus Eksternal dan Diferensiasi; 3) Fleksibilitas dan Keleluasaan; dan 4) Stabilitas dan Kontrol; Keempatnya nilai inti tersebut mewakili asumsi yang berlawanan atau bersaing yang menghasilkan empat kemungkinan tipe budaya untuk sebuah organisasi: (1) *Clan Culture*, (2) *Market Culture*, (3) *Hierarchical Culture*, dan (4) *Adhocracy Culture* (Cameron and Quinn, 1999).

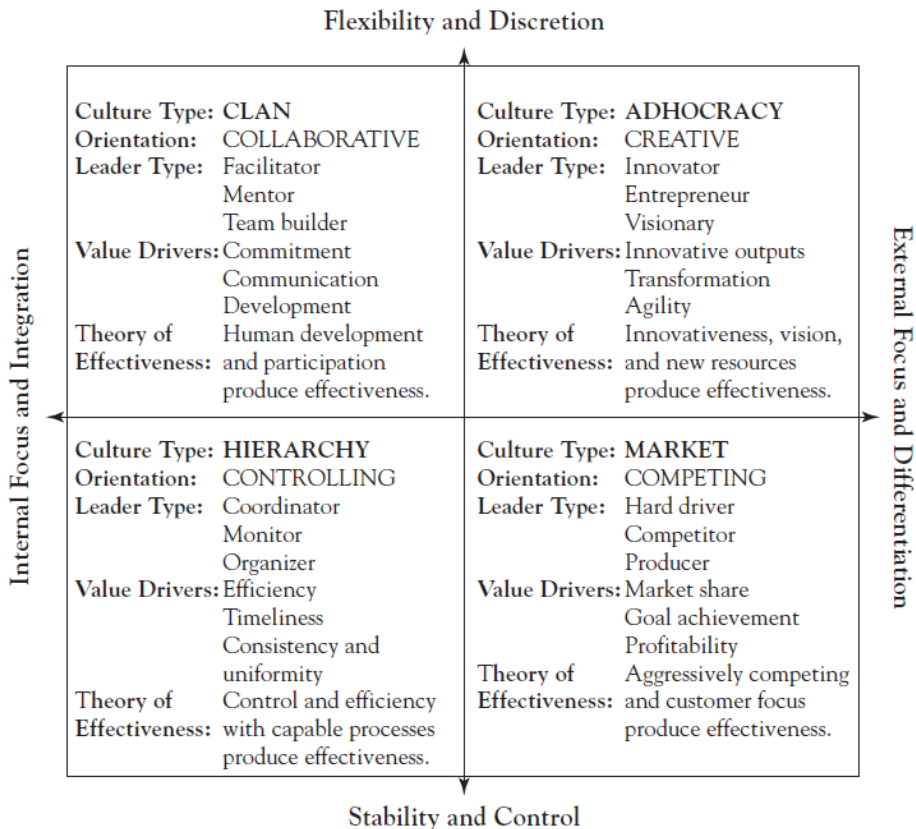
*Clan Culture* lebih berorientasi pada kerja sama tim dan pemberdayaan karyawan melalui pengembangan lingkungan kerja yang humanis dan memfasilitasi partisipasi, komitmen, dan loyalitas karyawan. Keberhasilan organisasi berakar dari iklim internal dan kepedulian terhadap orang-orang. Konsumen dianggap sebagai mitra. Organisasi menyediakan tempat yang ramah untuk bekerja layaknya keluarga besar. Sementara itu, pemimpin dipandang sebagai sosok mentor dan bahkan dapat menjadi figur orang tua yang mampu menyatukan organisasi dengan kesetiaan dan tradisi melalui komitmen yang tinggi (Cameron and Quinn, 1999).

*Adhocracy Culture* merupakan tipe budaya yang berfokus untuk menumbuhkan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, dan berorientasi eksternal. Budaya ini ditandai dengan lingkungan kerja yang dinamis, berkewirausahaan tinggi, dan inovatif. Kepemimpinan yang efektif menurut tipe budaya ini yaitu adalah pemimpin yang, memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi, visioner, inovatif, fleksibel, dan berorientasi pada risiko. Kunci keberhasilan organisasi yakni terletak pada pengembangan inovasi dan pertumbuhan yang cepat dengan menghasilkan pengetahuan, produk, dan layanan baru yang unik, unggul, dan orisinal (Cameron and Quinn, 1999).

*Market Culture* berfokus pada orientasi lingkungan eksternal, kontrol dan stabilitas dengan iklim persaingan yang kental dimana organisasi berusaha untuk meningkatkan posisi kompetitifnya. Budaya ini dicirikan oleh tempat kerja yang mengarahkan organisasi dalam memelihara kinerja yang maksimal untuk mencapai produktivitas dan profitabilitas. Melalui sasaran yang jelas dan strategi yang agresif diharapkan organisasi mampu beroperasi secara kompetitif, menoreh prestasi kerja, dan mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan yang efektif menurut tipe budaya ini yaitu pemimpin yang tangguh, menuntut, dan berorientasi pada hasil. Kunci keberhasilan organisasi yakni terletak pada pangsa pasar dan mampu menaklukkan kompetisi serta meningkatkan daya saing (Cameron and Quinn, 1999).

*Hierarchical Culture* ditandai dengan lingkungan kerja formal yang relatif stabil, terstruktur, penuh kontrol, dan berorientasi internal. Budaya ini dicirikan oleh tempat kerja dimana tugas dan fungsi harus diintegrasikan dan dikoordinasikan agar

kesatuan produk dan layanan dapat dipertahankan. Hal ini berisiko menyebabkan karyawan dapat berada dalam kondisi tertekan. Kepemimpinan yang efektif menurut tipe budaya ini yaitu pemimpin yang organisatoris, efisien dan terkoordinir dengan baik. Kunci keberhasilan organisasi yakni terletak pada pengambilan keputusan yang jelas, penetapan aturan dan penegakan prosedur yang seragam, serta mekanisme kontrol, akuntabilitas, dan efisiensi dinilai sebagai kunci keberhasilan (Cameron and Quinn, 1999).



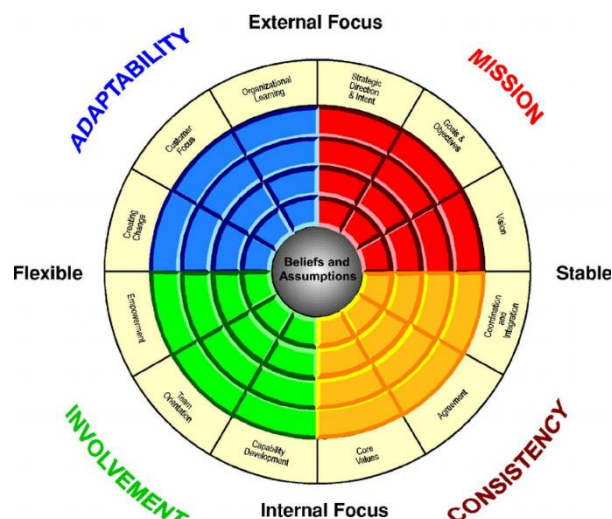
**Gambar 8. Model Budaya Organisasi melalui The Competing Value Framework**  
(Cameron and Quinn, 1999)

### 2.1.3 Dimensi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan fenomena yang sangat kompleks, yang memiliki banyak aspek (multidimensi) dan cakupannya inklusif. (Ginevičius and Vaitkūnaite, 2006). Dimensi budaya organisasi terdiri dari serangkaian faktor yang kompleks, saling berkaitan satu sama lain, menyeluruh, dan ambigu. Karenanya, mustahil untuk menyertakan setiap faktor yang berhubungan saat menganalisis dan menilai budaya organisasi. Untuk menentukan fokus terhadap dimensi mana yang paling urgen, maka perlu menggunakan kerangka dasar serta fondasi teoretis yang dapat mempersempit dan mengarahkan cakupan dimensi budaya kunci. Tidak ada satu

pun kerangka kerja yang sempurna secara komprehensif. Sebagai gantinya, kerangka kerja yang paling sesuai harus berlandaskan pada bukti empiris dan valid yang mampu mengintegrasikan dan mengatur dimensi yang telah diusulkan (Cameron and Quinn, 1999).

Salah satu set dari dimensi Budaya Organisasi yang telah menjadi fokus utama bagi para peneliti di seluruh dunia yaitu model dimensi yang dikemukakan oleh Hostede (1980). Berawal dari studi pada akhir tahun 1960-an hingga awal tahun 1970-an, Hofstede mengembangkan kerangka nilai budaya organisasi berdasarkan sekitar 116.000 survei moral yang diselesaikan oleh 88.000 karyawan IBM yang tinggal di 72 negara dan wilayah (yang dipersempit menjadi 40 negara dalam 20 bahasa). Hasil analitik faktor tingkat negara memungkinkannya untuk mengklasifikasikan negara-negara tersebut ke dalam empat dimensi budaya (Hofstede *et al.*, 1990). Beberapa tahun selanjutnya, Hofstede & Bond (1988) mengembangkan dimensi ke-5, dan kemudian pada studi selanjutnya, Hofstede & Minkov (2010), menambahkan dimensi ke-6 (Demmler, Ayala and Solís, 2018).



**Gambar 9. Dimensi Budaya Organisasi Menurut Denison Model**  
(Denison et al., 2015)

Keenam dimensi budaya organisasi menurut Hofstede yaitu : 1. Dimensi *Power Distance* yang mencakup solusi beragam terhadap masalah dasar ketidaksetaraan manusia; 2. Dimensi *Uncertainty Avoidance* yang berkaitan dengan tingkat kecemasan masyarakat dalam menghadapi berbagai situasi yang penuh dengan ketidakpastian di masa depan; 3. Dimensi *Individualism vs. Collectivism* yang menunjukkan sejauh mana individu mampu mengintegrasikan diri ke dalam kelompok primer; 4. Dimensi *Masculinity vs. Femininity* yang menggambarkan perbedaan dalam pembagian peran emosional antara jenis-kelamin; 5. Dimensi *Long Term vs. Short Term Orientation* yang melibatkan pilihan yang berfokus pada usaha individual, baik itu di masa depan, masa kini ataupun masa lalu; dan 6. Dimensi *Indulgence vs Restraint* yang terkait dengan kepuasan versus pengendalian



keinginan dasar manusia terkait dengan menikmati hidup (Demmler, Ayala and Solís, 2018).

Model dimensi budaya organisasi lainnya yaitu The Denison Model (1995) yang memperkenalkan kerangka dimensi budaya organisasi berdasarkan empat karakteristik organisasi efektif (Denison and Mishra, 1995). Pada studi selanjutnya, Denison & Neale (1996) Denison, Cho, & Young (2000) membagi setiap dimensi menjadi masing-masing 3 subdimensi, total 12 subdimensi. Model Denison sering digunakan dalam proses diagnosis kelemahan dan kekuatan budaya organisasi serta mengarahkan budaya organisasi mana yang berdampak pada efektifitas organisasi (Denison *et al.*, 2015)

Dimensi pertama yaitu *Adaptability*, artinya Organisasi menegakkan sistem norma dan keyakinan yang memperkuat kemampuan organisasi untuk mengakomodasi, memahami, dan mengimplementasikan berbagai informasi dari lingkungan eksternal mengubah perilaku internal tertentu untuk menjaga eksistensi, berkembang dan mendorong kemajuan organisasi. Kemampuan respons adaptif tersebut diperlukan agar sebuah organisasi dapat berjalan secara efektif. Dimensi ini terbagi menjadi tiga subdimensi yaitu : 1. *Creating change*; 2. *Customer focus*; 3. *Organizational learning* (Denison, 2003).

Dimensi kedua yaitu *Mission*, artinya tujuan dan makna yang terkandung dalam misi organisasi diharapkan mampu menetapkan peran sosial dan tujuan eksternal dari organisasi. Misi memungkinkan organisasi dan anggotanya untuk menentukan perilaku organisasi memvisualisasikan kondisi masa depan yang diinginkan. Sehingga perubahan pada misi dapat berdampak pada aspek lain dari budaya organisasi. Dimensi ini terbagi menjadi tiga subdimensi yaitu : 1. *Strategic Direction and Intent*; 2. *Goals and Objectives*; 3. *Vision* (Denison, 2003).

Dimensi ketiga yaitu *Involvement*, artinya budaya organisasi yang mendorong keterlibatan karyawan, menciptakan rasa memiliki, penuh tanggung jawab sehingga menimbulkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dimensi ini bergantung pada sistem pengendalian yang informal, sukarela, dan implisit. Dimensi ini terbagi menjadi tiga subdimensi yaitu : 1. *Empowerment*; 2. *Team Orientation*; 3. *Capacity Development* (Denison, 2003).

Dimensi keempat yaitu *Consistency*, yang berarti organisasi secara konsisten membentuk serangkaian pola pikiran dan sistem organisasi melalui proses penciptaan sistem tata kelola internal. Budaya yang “kuat” (*Strong culture*) didasarkan pada serangkaian nilai, simbol, dan keyakinan yang dianut bersama dan diterima secara umum oleh anggota organisasi. Sistem kontrol tersirat didasarkan pada nilai-nilai yang telah ditanamkan dan merupakan metode yang lebih efisien dalam melakukan koordinasi dan integrasi. Dimensi ini terbagi menjadi tiga subdimensi yaitu : 1. *Coordination and Integration*; 2. *Agreement* 3. *Core values* (Denison, 2003).

Selain kedua model dimensi diatas, terdapat satu model dimensi yang telah luas digunakan untuk mendiagnosa dan memfasilitasi perubahan budaya organisasi. Model dimensi tersebut berasal dari Kerangka Nilai Bersaing (*The Competing Value Framework*) oleh Quinn & Roughbaugh (1983) yang awalnya diprakarsai dari studi

yang meneliti tentang yang indikator kunci dari organisasi yang efektif. CVF merupakan kerangka kerja yang telah teruji validitasnya secara empiris dalam membantu mengintegrasikan banyak dimensi yang diusulkan oleh berbagai penulis. Menurut CVF, kriteria efektivitas dari satu dimensi dapat dibedakan dengan dimensi lain dengan penekanan terhadap aspek fleksibilitas, keleluasaan, serta tingkat dinamisme organisasi berdasarkan kriteria yang menekankan stabilitas, keteraturan, dan kontrol. Selanjutnya, dimensi kedua membedakan antara kriteria efektivitas melalui penekanan terhadap orientasi internal, integrasi, kesatuan serta penekanan terhadap orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan (Cameron and Quinn, 1999)

Dalam praktiknya, konsep dimensi CVF dikembangkan ke dalam satu set instrumen yang dikenal dengan "*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*" yang tersusun atas enam dimensi penilaian. Dimensi pertama yakni *Dominant Characteristics* menggambarkan karakteristik dominan yang paling menonjol dan mudah dilihat di dalam lingkungan organisasi. Dimensi kedua yakni *Organizational Leadership* yang menggambarkan gaya kepemimpinan yang menjadi ciri pemimpin dalam organisasi untuk menjalankan perannya. Dimensi ketiga yakni *Management of Employees* yang menjadi ciri organisasi dalam memperlakukan karyawan yang menggambarkan lingkungan kerja. Dimensi keempat yakni *Organizational Glue* yang menggambarkan mekanisme pengikat yang membuat organisasi menjadi satu kesatuan. Dimensi kelima yakni *Strategic Emphases* atau penekanan strategis yang menunjukkan bidang/area yang menjadi fokus dalam strategi organisasi. Dimensi keenam yakni *Criteria of Success* atau Kriteria Keberhasilan yang menunjukkan tolak ukur keberhasilan/kemenangan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya (Cameron and Quinn, 1999).

Quinn dan Spreitzer (1991) melakukan pengujian reliabilitas untuk skala OCAI dengan menggunakan koefisien Cronbach-alpha untuk masing-masing tipe budaya organisasi, yang menunjukkan hasil statistik yang memuaskan saat dibandingkan dengan standar reliabilitas normal (Cronbach-alpha 0,74 untuk *Clan culture*; 0,79 untuk *Adhocracy culture*; 0,73 untuk *Hierarchy culture*; dan 0,71 untuk *Market culture*). Sedangkan uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis *multitrait-multimethod* dan *multidimensional scaling*. Pada analisis *multitrait-multimethod*, pada semua jenis budaya yang sama, semua koefisien korelasi diagonal secara statistik berbeda dari nol ( $p < 0,001$ ), dan berkisar antara 0,212 dan 0,515, dengan tingkat korelasi sedang. Sedangkan untuk analisis *multidimensional scaling* juga menghasilkan dukungan kuat untuk validitas konvergen dan diskriminan (Koefisien alienasi Guttman dan Lingoies ( $r = 0,076$ ) dan koefisien stres Shepherd dan Kruskal (stres = 0,056) menunjukkan kecocokan data yang memuaskan (Cameron and Quinn, 1999).

Bukti validitas lebih lanjut dihasilkan oleh Zammuto dan Krakower (1991) menemukan bahwa *Clan culture* sangat terkait dengan nilai-nilai inti antara lain : desentralisasi, kepercayaan, rasa kesetaraan di antara anggota organisasi, moral yang tinggi, dan kepuasan terhadap pemimpin. *Adhocracy culture* sangat terkait dengan nilai-nilai inti antara lain : fleksibilitas, keleluasaan terhadap perubahan, dan

berorientasi secara aktif terhadap strategi dan perbaikan. *Market culture* sangat terkait dengan nilai-nilai inti antara lain : kepemimpinan direktif, konfrontasi dan konflik, imbalan atas prestasi, dan arahan yang kuat. *Hierarchy culture* berhubungan erat dengan formalisasi, resistensi terhadap perubahan, stabilitas, berorientasi negatif terhadap perubahan, dan motivasi dan etos kerja yang rendah. (Cameron and Quinn, 1999).

**Tabel 6. Dimensi Budaya Organisasi**

No	Penulis / Peneliti	Dimensi Budaya Organisasi
1	Hofstede et al. (1980, 1988, 2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Power Distance</i></li> <li>2. <i>Uncertainty Avoidance</i></li> <li>3. <i>Individualism vs. Collectivism</i></li> <li>4. <i>Masculinity vs. Femininity</i></li> <li>5. <i>Long Term vs. Short Term Orientation</i></li> <li>6. <i>Indulgence vs. Restraint</i></li> </ol>
2	Denison et al. (1995, 1996, 2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Adaptability:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) <i>creating change</i>, b) <i>customer focus</i>, c) <i>organizational learning</i>;</li> </ol> </li> <li>2. <i>Mission</i> : a) <i>strategic direction and intent</i>, b) <i>goals and objectives</i>, c) <i>vision</i></li> <li>3. <i>Involvement</i> :           <ol style="list-style-type: none"> <li>a) <i>empowerment</i>, b) <i>team orientation</i>, c) <i>capability development</i>;</li> </ol> </li> <li>4. <i>Consistency:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) <i>core values</i>, b) <i>agreement</i>, c) <i>coordination and integration</i>;</li> </ol> </li> </ol>
3	Cameron & Quinn (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Dominant Characteristics</i>;</li> <li>2. <i>Organizational Leadership</i>;</li> <li>3. <i>Management of Employees</i>;</li> <li>4. <i>Organization Glue</i>;</li> <li>5. <i>Strategic Emphases</i>;</li> <li>6. <i>Criteria of Success</i></li> </ol>

## 2.3 Tinjauan Umum Tentang Perceived Organizational Support

### 2.3.1 Pengertian *Perceived Organizational Support*

Eisenberger dkk. (1986) pertama kali mendefinisikan *Perceived Organizational Support* sebagai keyakinan umum dari karyawan yang menganggap bahwa organisasi mereka mementingkan manfaat dan kontribusi mereka serta mempertimbangkan kepentingan dan kebutuhan mereka secara seutuhnya (Eisenberger *et al.*, 1986). Definisi ini menggabungkan dua dimensi: (1) persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan yang didukung oleh ekspektasi imbalan kinerja (pertukaran uang, jasa, dan informasi); dan (2) persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan yang didukung oleh kebutuhan

untuk pemenuhan kebutuhan sosioemosional (persetujuan, penghargaan dan dukungan) di tempat kerja (Rhoades and Eisenberger, 2002).

Menurut Riska et al. (2023), *Perceived Organizational Support* merupakan gambaran atau persepsi karyawan terhadap kesesuaian dukungan yang diberikan organisasi tempatnya bekerja dan mengevaluasi kinerja dan upaya yang telah dilakukan karyawan (Riska, Perizade and Zunaidah, 2023). Di sisi lain, *Perceived Organizational Support* bergantung pada persepsi karyawan, dimana karyawan merasa aman dan menyadari kontribusi organisasi (Ordu and Sari, 2022)

Dalam tulisannya, Lafta (2022) memaparkan POS sebagai tingkat kepercayaan karyawan terhadap penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap keselamatan karyawan, yang menjadi faktor penentu yang mempengaruhi persepsi karyawan. Dengan kata lain, karyawan memandang organisasi sebagai pendukung dimana ketika imbalan yang ditawarkan adil, karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan karyawan melihat dukungan yang diberikan oleh atasannya (Lafta and Dahi, 2022). Sedangkan menurut Dawley (2008), *Perceived Organizational Support* adalah persepsi yang dihasilkan oleh anggota organisasi mengenai tingkat kepentingan terhadap kesejahteraan anggota organisasi dan nilai-nilai bahwa organisasi memenuhi harapan mereka (Dawley, Andrews and Bucklew, 2007).

### **2.3.2 Teori Dasar *Perceived Organizational Support***

***Organizational Support Theory*** (Eisenberger et al, 1986, 2001, 2002). Teori dukungan organisasi dikemukakan pertama kali oleh Eisenberger, et al (1986) yang memaparkan bahwa untuk melakukan analisis dan penilaian sejauh mana organisasi siap mengakui prestasi dan peningkatan kinerja memenuhi kebutuhan sosioemosional, maka karyawan perlu mengembangkan keyakinan umum tentang seberapa besar organisasi memberikan penghargaan atas kontribusi dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawannya (Eisenberger et al., 2001).

Berdasarkan studi selanjutnya, diketahui bahwa terdapat kecenderungan “personifikasi organisasi” pada karyawan dalam mempersepsikan tindakan oleh manajer atau pemimpin organisasi sebagai tindakan organisasi itu sendiri. Menurut Levinson (1960), terdapat tiga faktor dari personifikasi organisasi yang mempengaruhi persepsi dan perilaku anggota : Pertama, organisasi memiliki tanggung jawab dan kewajiban pada aspek hukum, moral dan finansial terhadap karyawannya. Kedua, model, norma, tradisi, regulasi dari organisasi memberikan kesinambungan dan menentukan perilaku individu. Ketiga, organisasi mengerahkan kekuasaan atas karyawan individu. Dengan menganggap bahwa organisasi sebagai suatu kesatuan entitas yang bersifat manusiawi, karyawan dapat menafsirkan perlakuan yang diterimanya, baik itu bernilai positif maupun negative, sebagai tanda apakah organisasi menyukai atau tidak menyukai karyawan tersebut (Eisenberger et al., 2001).

Pada studi lebih lanjut, Eisenberger (2002) mengemukakan bahwa *Perceived Organizational Support* pada dasarnya berakar pada norma timbal balik. Terdapat dua tuntutan minimal yang saling terkait pada normal timbal balik yaitu: (i) individu harus membantu individu lain yang telah membantu mereka dan (ii) individu dilarang menyakiti individu lain yang telah membantunya. Kedua prinsip tersebut mendasari implikasi dari POS secara psikologis, dimana hasilnya diharapkan mampu memberikan keuntungan bagi karyawan (misalnya kepuasan kerja meningkat dan suasana dan iklim kerja yang positif), maupun bagi organisasi (misalnya, loyalitas, komitmen, dan kinerja afektif yang meningkat, disertai penurunan *turnover*) (Rhoades and Eisenberger, 2002).

Proses awal dari POS yakni timbulnya dorongan pada karyawan untuk merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi dan membantu pencapaian tujuan organisasi. Proses kedua, pengakuan, penghargaan, dan kepedulian yang ditunjukkan oleh POS harus mampu memenuhi kebutuhan sosioemosional, mendorong karyawan untuk mengadopsi identitas organisasi ke dalam status peran dan identitas pribadi mereka. Proses akhir, POS harus meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi melalui pengakuan dan penghargaan yang diberikan oleh organisasi terhadap peningkatan kinerja (dalam bentuk harapan terhadap imbalan dari kinerja) (Rhoades and Eisenberger, 2002).

**Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)** .Teori dasar lainnya yang terkait erat dengan POS adalah “Teori Pertukaran Sosial” yang dikemukakan oleh Blau (1964). Menurut Blau (1964), berdasarkan teori ini, seorang individu yang memberikan layanan yang bermanfaat kepada orang lain mempunyai dua kewajiban : Pertama, kewajiban melaksanakan kewajiban tersebut; Kedua, kewajiban memberikan keuntungan kepada dari pemenuhan kewajiban pertama”. Ekeh (1974) berpandangan bahwa hubungan antar manusia ditentukan oleh “*cost and benefit analysis*”, dimana kedua belah pihak membuat keputusan dan pilihan atas dasar nilai yang ditawarkan sebagai imbalan. Artinya, ketika seseorang memberikan sesuatu kepada pihak lain, pihak pemberi akan mengharapkan sesuatu sebagai imbalan dari penerima, di sisi lain pihak penerima juga akan merasa berkewajiban untuk mengembalikan sesuatu yang berharga sebagai imbalan dimana dia berutang (Blau, 1964).

Konsep “*reciprocity*” atau timbal balik dari pertukaran ide atau hal-hal yang disepakati merupakan gagasan inti di balik teori pertukaran sosial. Dalam hubungan ini ketika salah satu pihak menerima sesuatu yang berharga dari pihak lain, pihak penerima merasa berkewajiban untuk mengembalikan sesuatu yang berharga sebagai balasannya. Dalam hubungan sosial, pertukaran menjadi manfaat sosial yang diterima atau biaya sosial yang harus dibayar untuk mendapatkan manfaat tersebut (Blau, 1964).

Teori Pertukaran Sosial telah sering digunakan untuk mempelajari organisasi dalam upaya untuk lebih memahami hubungan timbal balik yang berkembang antara karyawan dan organisasi (Dawley, Andrews and Bucklew, 2007; Baran, Rhoades and Miller, 2012). Pandangan ini menunjukkan bahwa ketika atasan berlaku secara

adil kepada karyawan serta menghargai kontribusi dan kesejahteraan karyawan, maka dukungan tingkat tinggi akan dirasakan oleh karyawan dari organisasi sehingga karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalasnya (Dawley, Andrews and Bucklew, 2007). Teori ini juga menunjukkan bahwa organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan mempersepsikan dukungan yang diberikan organisasi, yang pada gilirannya secara positif akan mempengaruhi sikap karyawan, bahkan ketika kondisi pekerjaan sulit. Caranya dengan melegitimasi tindakan karyawan dan menarik nilai-nilai yang lebih tinggi sehingga karyawan menghubungkan kesulitan kerja dengan sifat peran dibandingkan organisasi itu sendiri (Eisenberger *et al.*, 2004).

### 2.3.3 Dimensi *Perceived Organizational Support*

**One-Dimensional-Scale.** Hingga saat ini, pembagian dimensi POS yang paling umum digunakan oleh para peneliti yakni teori dari Eisenberger *et al* (1986) yang menerangkan bahwa POS tersusun atas satu dimensi. Eisenberger *et al* (1986) mengembangkan instrument pengukuran untuk mengevaluasi POS melalui skala perhitungan yang terdiri atas 36 item pertanyaan yang dikenal dengan *Survey Perceived Organizational Support* (SPOS) (Eisenberger *et al.*, 1986). Setelah melakukan analisis faktor, Eisenberger *et al* (1986) dan beberapa peneliti selanjutnya menegaskan reliabilitas yang baik dan validitas internal yang tinggi pada karakteristik dimensi tunggal dari 36-item SPOS (Eisenberger *et al.*, 1986; Shore and Tetrick, 1991).

Pada studi selanjutnya, terdapat pengurangan item pertanyaan menjadi versi 16 item, kemudian 8 item, dan akhirnya 3 item yang diefisiensikan dari versi asli 36 item berdasarkan studi Eisenberger *et al.* (1986) untuk menunjang utilitas oleh peneliti lain. Studi dari Worley *et al* (2009) bertujuan untuk membandingkan keandalan dari empat variasi skala pengukuran SPOS, yaitu versi 36 item, 16 item, 8 item, dan 3 item. Temuan dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa skala 36-item secara konsisten memperlihatkan nilai yang hampir sama dengan estimasi reliabilitas awal yang dilaporkan oleh Eisenberger *et al.* (1986). Hal serupa juga ditemukan pada skala versi 16 item dan 8 item yang menunjukkan hasil konsistensi internal dengan tingkat keandalan yang baik. Namun, ditemukan hasil yang jauh lebih rendah untuk estimasi tingkat keandalan dan validitas dari versi 3 item, sehingga Worley *et al.* (2009) tidak merekomendasikan penggunaan ketiga versi tersebut (Worley, Fuqua and Hellman, 2014).

**Multi-Dimensional-Scale.** Banyak ahli yang berpendapat bahwa dukungan organisasi merupakan salah satu jenis dukungan sosial, dimana dukungan sosial mendapat dukungan dari objek yang berbeda seperti pekerjaan, keluarga dan teman. Oleh karena itu, dukungan organisasi dianggap sebagai konsep multidimensi. McMillan (1997) membagi dimensi POS menjadi dua dimensi yakni : 1. Dukungan emosional (*social-emotional support*) yang mengacu pada persepsi karyawan tentang kasih sayang, penerimaan, dan perhatian; dan 2. Dukungan instrumental

(*tool support*) yang mengacu pada instrumen pelatihan dan informasi dari organisasi. Ladd dan Henry (2000) juga mengelompokkan dimensi POS menjadi dua dimensi, yaitu dukungan dari rekan kerja (*support from colleagues*) dan dukungan dari atasan (*support from superiors*) dari perspektif sumber dukungan organisasi (Luo, 2020).

Kajian ekspatriat yang dilakukan oleh Kraimer dan Wayne (2004) mencoba mendefinisikan POS dalam kerangka multidimensi yang kemudian membagi POS menjadi tiga dimensi yaitu : 1. *Financial Support* (dukungan yang diarahkan pada kebutuhan keuangan karyawan pada syarat imbalan dan tunjangan yang meliputi jumlah bonus penugasan, tunjangan biaya hidup, waktu istirahat dan relaksasi, dan fasilitas lain yang terkait dengan penugasan); 2. *Career Support* (dukungan yang diarahkan pada karir karyawan yang meliputi kegiatan mentor, perencanaan karir jangka Panjang dan penilaian kinerja berorientasi karir) ; dan 3. *Adjustment Support* (dukungan yang diarahkan pada penyesuaian karyawan terhadap transfer pekerjaan, meliputi program penyesuaian antisipatif dan dalam negeri seperti pelatihan lintas budaya, bantuan relokasi, dan pelatihan bahasa). Ketiga dimensi tersebut dituangkan dalam skala pengukuran 12 item dengan reliabilitas dan validitas yang tinggi (Kraimer and Wayne, 2004).

Lukes & Stephan (2017) mengembangkan sebuah instrument yang disebut dengan *Innovation Support Inventory* yang didasarkan pada faktor-faktor kontekstual yang memfasilitasi perilaku inovatif individu yakni : 1. *Managerial support* (persepsi bahwa atasan karyawan mendukung ide-ide baru dan inovatif); 2. *Organizational support* (persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi mampu mengalokasikan sumber daya guna mendukung implementasi gagasan baru dan meningkatkan dorongan inovasi termasuk dukungan dari manajemen puncak dan penggunaan penghargaan); dan 3. *Cultural support* (persepsi karyawan bahwa budaya yang berkembang dalam organisasi mendukung perilaku inovatif karyawan). Berdasarkan hasil uji analisis faktor eksploratori dan analisis faktor konfirmatori pada skala tersebut menghasilkan skala 14 item, yang telah diuji validitas dan reabilitasnya di empat negara di Eropa (Swiss, Italia, Jerman, dan Republik Ceko). Baik uji validitas maupun reabilitas menunjukkan hasil memuaskan secara statistik (RMSEA =.045 90%CI .039-.051, CFI =.913, TLI =.905,  $\chi^2$  =842.02, df =544, Cronbach's Alphas berkisar .60 hingga .88) (Lukes and Stephan, 2017).

**Tabel 7. Dimensi Perceived Organizational Support**

No	Penulis / Peneliti	Dimensi <i>Perceived Organizational Support</i>
1	Eisenberger (1986, 2002)	<i>Survey Perceived Organizational Support</i> (SPOS) → unidimensi
2	McMillan (1997)	1. Socio-emotional Support 2. Tool Support
3	Ladd & Henry (2000)	1. Support from Colleagues 2. Support from Superiors

**Lanjutan Tabel 7.**

<b>No</b>	<b>Penulis / Peneliti</b>	<b>Dimensi <i>Perceived Organizational Support</i></b>
4	Kraimer & Wayne (2004)	1. Financial Support 2. Career Support 3. Adjustment Support
5	Lukes & Stephan (2017)	1. Managerial Support 2. Organizational Support 3. Culture Support



## 2.4 Matriks Penelitian Terdahulu

Tabel 8. Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
1	(Mutonyi, Slåtten and Lien, 2021). Fostering innovative behavior in health organizations: a PLS-SEM analysis of Norwegian hospital employees. BMC Health Serv Res.  <i>BMC Health Services Research</i>	Kuantitatif, <i>Partial Least Squares–Structural Equation Modeling</i>	<b>Variabel Independen :</b> <i>Internal Market-Oriented Culture</i>  <b>Variabel Intervening :</b> <i>Psychological Capital</i> dan <i>Individual Innovative Behavior</i>  <b>Variabel Dependen :</b> <i>Organizational Commitment</i>	1008 orang karyawan rumah sakit di Norwegia	1. <i>Organizational Culture</i> (pada penelitian berfokus pada Internal Market-Oriented Culture (IMOC) memiliki korelasi positif dan signifikansi terhadap <i>Psychological Capital</i> (PsyCap) dan <i>Individual Innovative Behavior</i> (IIB) karyawan RS di Norwegia. 2. PsyCap berkorelasi secara langsung dengan IIB dan berkorelasi secara tidak langsung dengan IMOC dan IIB. 3. IIB berkorelasi dengan <i>Organizational Commitment</i>	<b>Persamaan :</b> - Menggunakan variabel Independen Organizational Culture - Menilai korelasi antara OC terhadap IWB  <b>Perbedaan :</b> - IIB menjadi variabel intervening - Menggunakan <i>Organizational Commitment</i> sebagai variabel dependen - Organizational Culture secara spesifik berfokus pada Internal Market-Oriented Culture
2	(Nazir <i>et al.</i> , 2018). Fostering innovative behavior in health organizations: a PLS-SEM analysis of Norwegian hospital employees.	Kuantitatif, <i>Structural Equation Modeling</i>	<b>Variabel Independen :</b> <i>Leader Member Exchange, Tie Strength, Innovative Culture</i>  <b>Variabel Intervening :</b>	325 orang perawat yang bekerja di RS sector publik di Prov. Jiangsu, China	1. POS, LMX, <i>tie strength</i> berkorelasi secara signifikan terhadap <i>Innovative Behavior</i> & komitmen afektif pada karyawan di RS Umum di China. 2. <i>Innovative Organizational Culture</i> berpengaruh	<b>Persamaan :</b> - Menggunakan variabel independen Organizational Culture (Innovative Organizational Culture) - Menilai korelasi antara OC terhadap IWB dan POS - Menggunakan variabel dependen IWB

Lanjutan Tabel 8.

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
	<i>Sustainability</i>		<p><i>Perceived Organizational Support</i></p> <p><b>Variabel Independen :</b> <i>Affective Commitment, Innovative Work Behavior</i></p>		signifikan terhadap POS dan IWB, namun tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif pada karyawan keperawatan RS Umum di China.	<p>- Menggunakan variabel intervening POS</p> <p><b>Perbedaan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel independen lain : <i>Leader Member Exchange, Tie Strength</i></li> <li>- Variabel dependen lain : <i>Affective Commitment</i></li> <li>- Organizational Culture berfokus pada tipe <i>Innovative Culture</i></li> </ul>
3.	<p>(Zaman, Qureshi and Butt, 2020) Mediating Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship between Leader-Member Exchange and the Innovation Work Behavior of Nursing Employees: A Social Exchange Perspective</p> <p><i>Business Innovation &amp;</i></p>	Kuantitatif, <i>cross-sectional study</i>	<p><b>Variabel Independen :</b> <i>Leader Member Exchange</i></p> <p><b>Variabel Intervening :</b> <i>Perceived Organizational Support</i></p> <p><b>Variabel Dependen :</b> <i>Innovative Work Behavior</i></p>	400 orang perawat yang bekerja di RS umum dan swasta di Kota Lahore, Pakistan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. POS akan berkorelasi secara positif terhadap IWB pada perawat di beberapa RS umum dan swasta di Lahore, Pakistan.</li> <li>2. POS memediasi hubungan Leader-Member Exchange (LMX) terhadap IWB secara parsial pada perawat di beberapa RS umum dan swasta di Lahore, Pakistan.</li> </ol>	<p><b>Persamaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel intervening POS</li> <li>- Menggunakan variabel dependen IWB</li> <li>- Menilai korelasi antara POS terhadap IWB</li> </ul> <p><b>Perbedaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel independen <i>Leader Member Exchange</i></li> </ul>

Lanjutan Tabel 8.

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
	<i>Entrepreneurship Journal</i>					
4.	(Mun and Hwang, 2016) Impact of Nursing Organizational Culture Types on Innovative Behavior and Job Embeddedness Perceived by Nurses.  <i>Journal of Korean Academy of Nursing Administration</i>	Mix Method	<b>Variabel Independen :</b> <i>Organizational Culture</i>  <b>Variabel Dependen :</b> <i>Innovative Behavior dan Job Embeddedness</i>	104 orang perawat untuk Survey kuantitatif dan 12 orang manajer unit keperawatan (supervisor keperawatan) untuk wawancara semi terstruktur (kualitatif)	1. Budaya berorientasi hierarki adalah jenis persepsi budaya organisasi tertinggi dan budaya berorientasi inovasi adalah yang terendah. 2. Persepsi budaya berorientasi inovasi adalah faktor paling signifikan yang mempengaruhi IWB, diikuti oleh budaya berorientasi tugas dan budaya berorientasi hubungan 3. Persepsi budaya berorientasi hubungan adalah faktor yang paling mempengaruhi keterikatan pekerjaan, diikuti oleh budaya berorientasi tugas dan budaya berorientasi inovasi.	<b>Persamaan :</b> - Menggunakan variabel independen <i>Organizational Culture</i> - Menggunakan variabel dependen IWB - Menilai korelasi antara OC terhadap IWB  <b>Perbedaan :</b> - Menggunakan variabel dependen lain <i>Job Embeddedness</i>
5.	(Ko, Yu and Kang, 2015) Organizational Culture and Organizational Support as Factors Affecting	Kuantitatif, <i>cross-sectional study</i>	<b>Variabel Variabel Independen :</b> <i>Organizational Culture, Organizational Support, General Characteristics</i>	356 orang perawat yang bekerja di beberapa RS umum di Provinsi Seoul, Gyeonggi dan Gangwon,	1. Budaya organisasi berkorelasi positif dengan IWB. 2. Prediktor paling signifikan dari IWB adalah usia, dukungan organisasi, dan budaya berorientasi hierarki.	<b>Persamaan :</b> - Menggunakan variabel independen <i>Organizational Culture</i> - Menggunakan variabel dependen IWB - Menilai korelasi antara OC dan POS terhadap IWB

Lanjutan Tabel 8.

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
	<p>the Innovative Behaviors of General Hospital Nurses</p> <p><i>Journal of Korean Academy of Nursing Administration</i></p>		<p><b>Variabel Dependen :</b> <i>Innovative Work Behavior</i></p>	<p>dan Kota Daejeon.</p>		<p><b>Perbedaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel independen lain <i>Organizational Support, General Characteristics</i></li> </ul>
6.	<p>(Xerri, 2012) Workplace relationships and the innovative behaviour of nursing employees: A social exchange perspective</p> <p><i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i></p>	<p><i>Mix methods</i></p>	<p><b>Variabel Independen :</b> <i>Leader Member Exchange</i></p> <p><b>Variabel Intervening :</b> <i>Perceived Organizational Support</i></p> <p><b>Variabel Dependen :</b> <i>Innovative Work Behavior</i></p>	<p>104 orang perawat untuk Survey kuantitatif dan 12 orang manajer unit keperawatan (supervisor keperawatan) untuk wawancara semi terstruktur (kualitatif)</p>	<p>POS memediasi hubungan antara <i>Leader-Member-Exchange</i> dan <i>Innovative Work Behaviour</i> pada karyawan keperawatan di dua RS umum di Australia</p>	<p><b>Persamaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel dependen IWB</li> <li>- Menggunakan variabel intervening POS</li> <li>- Menilai korelasi antara POS terhadap IWB</li> </ul> <p><b>Perbedaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel independen <i>Leader Member Exchange</i></li> <li>- Menggunakan metode penelitian <i>mix method</i></li> </ul>
7.	<p>(Munoz <i>et al.</i>, 2023)</p>	<p>Kuantitatif, <i>partial least squares</i></p>	<p><b>Variabel Independen :</b></p>	<p>137 responden dari karyawan-karyawan dari 24</p>	<p>Ketika praktik program kesehatan dan perlindungan COVID-19 diterapkan dengan</p>	<p><b>Persamaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel dependen IWB</li> </ul>

Lanjutan Tabel 8.

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
	Wellness programs in times of COVID-19, perceived organizational support and affective commitment: effects on employee innovative behavior  <i>European Journal of Innovation Management</i>	<i>technique for structural equation modeling (PLS-SEM)</i>	<i>Employee wellness programs, COVID-19</i>  <b>Variabel Intervening :</b> <i>Perceived Organizational Support, Affective Commitment</i>  <b>Variabel Dependen :</b> <i>Innovative Work Behavior</i>	perusahaan yang mengembangkan program kesehatan dan kesejahteraan karyawan sebelum pandemi COVID-19	benar berpengaruh signifikan terhadap POS POS berpengaruh secara signifikan terhadap IWB <i>Affective commitment</i> berpengaruh secara signifikan terhadap IWB <i>Affective commitment</i> memediasi hubungan korelasi positif antara POS dan IWB secara signifikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menilai korelasi antara POS terhadap IWB</li> <li>- Menggunakan variabel intervening POS</li> </ul> <p><b>Perbedaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel independen <i>Employee wellness programs, COVID-19</i></li> <li>- Menggunakan variabel intervening lain yakni <i>Affective commitment</i></li> </ul>
8.	(Cunha, Marques and Santos, 2022) Organizational and Personal Factors That Boost Innovation: The Case of Nurses during COVID-19 Pandemic Based on Job Demands-Resources Model	Kuantitatif, <i>Structural Equation Modeling</i>	<b>Variabel Independen :</b> <i>Stress, Anxiety, Work Engagement, Organizational Support</i>  <b>Variabel Intervening :</b> <i>Innovative Work Behavior</i>	738 orang perawat yang bekerja di unit pelayanan kesehatan di Portugal.	Faktor individu perawat ( <i>stress, anxiety, work engagement</i> ) dan faktor organisasi ( <i>organizational support</i> ) berkorelasi secara positif terhadap IWB perawat dan luaran inovasi, dimana IWB memiliki dampak yang paling signifikan terhadap luaran inovasi.	<b>Persamaan :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meneliti pengaruh POS terhadap IWB</li> </ul> <p><b>Perbedaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel independen <i>Stress, Anxiety, Work Engagement, Organizational Support</i></li> <li>- Menggunakan variabel intervening IWB</li> <li>- Menggunakan Variabel Dependen <i>Innovation Outputs</i></li> </ul>

Lanjutan Tabel 8.

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
	<i>Sustainability</i>		<b>Variabel Dependen :</b> <i>Innovation Outputs</i>			
9.	(Akhtar <i>et al.</i> , 2020) Person-Organization Fit and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, Affective Commitment and Trust  <i>Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences</i>	Kuantitatif, <i>PROCESS Macros Technique</i>	<b>Variabel Independen :</b> <i>Person-organization fit</i>  <b>Variabel Intervening :</b> <i>Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Trust</i>  <b>Variabel Dependen :</b> <i>Innovative Work Behavior</i>	151 orang perawat yang bekerja di beberapa RS di Islamabad dan Rawalpindi, Pakistan	Perceived Organizational Support, Affective Commitment, dan Trust secara signifikan memediasi pengaruh <i>Person-organization fit</i> terhadap IWB	<b>Persamaan :</b> - Menggunakan variabel dependen IWB - Menilai korelasi antara POS terhadap IWB - Menggunakan variabel intervening POS - <b>Perbedaan :</b> - Menggunakan variabel independen <i>Person-organization fit</i> - Menggunakan variabel intervening lain yakni <i>Affective commitment</i> dan <i>Trust</i>
10.	(Kim and Kang, 2015) Influence of Types of Leadership and Organizational Culture on Innovative Behavior of Professional Staff	Kuantitatif, menggunakan uji t-test, ANOVA, Scheffé test, Pearson correlation coefficients, dan <i>multiple</i>	<b>Variabel Independen :</b> <i>Leadership style, Organizational Culture, General Characteristics of Participants</i>	442 staff RS (dokter, perawat, teknisi medis, dan staf administrasi) yang bekerja di H General Hospital, South Korea	Faktor yang berkorelasi secara positif terhadap IWB yakni : subtype dari gaya kepemimpinan (Transformational leadership), subtype dari budaya organisasi ( <i>Innovation-oriented-culture</i> ), jenis pekerjaan, dan level pendidikan	<b>Persamaan :</b> - Menggunakan variabel independen <i>Organizational Culture</i> - Menggunakan variabel dependen IWB - Menilai korelasi antara OC terhadap IWB

Lanjutan Tabel 8.

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
	of a General Hospital  <i>Journal of Korean Academy of Nursing Administration</i>	<i>regression analysis.</i>	<b>Variabel Dependen :</b> <i>Innovative Work Behavior</i>			<b>Perbedaan :</b> - Menggunakan variabel independen lain <i>Leadership style, General Characteristics of Participants</i>
11.	(Ballaro and Washington, 2016) The Impact of Organizational Culture and Perceived Organizational Support on Successful Use of Electronic Healthcare Record (EHR).  <i>Organization Development Journal</i>	Kuantitatif, menggunakan Pearson correlation statistics	<b>Variabel Independen :</b> <i>Organizational Culture : Clan Culture, Market Culture, Adhocracy Culture, Hierarchy Culture</i> <b>Variabel Dependen :</b> <i>Perceived Organizational Support</i>	50 staf profesi (dokter dan perawat) yang bekerja di unit pelayanan kesehatan militer di USA	POS berkorelasi positif secara signifikan terhadap <i>Clan Culture</i> dan berkorelasi negatif terhadap <i>Market Culture</i> dan <i>Hierarchy Culture</i> . Dari empat tipe budaya organisasi, <i>Clan Culture</i> adalah prediktor terbaik dari dukungan organisasi yang dirasakan. Kombinasi budaya organisasi tidak memprediksi POS lebih baik dibandingkan dengan <i>Clan Culture</i>	<b>Persamaan :</b> - Menggunakan variabel independen <i>Organizational Culture</i> - Menilai korelasi antara OC terhadap POS  <b>Perbedaan :</b> - Menggunakan POS sebagai variabel dependen
12	(Mustika, Rahardjo and Prasetya, 2020) The Effect of Perceived	Kuantitatif, <i>Structural Equation Modeling</i> , menggunakan	<b>Variabel Independen :</b> <i>Perceived Organizational Support</i>	121 karyawan non medis yang bekerja di Rumah Sakit Lavalette Malang	POS berpengaruh positif secara signifikan terhadap <i>Knowledge Sharing</i> dan IWB. <i>Knowledge Sharing</i> juga berkorelasi positif secara signifikan	<b>Persamaan :</b> - Menggunakan variabel dependen IWB - Menggunakan POS sebagai variabel independen

Lanjutan Tabel 8.

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
	Organizational Support on Knowledge Sharing and Innovative Work Behavior  <i>Advances in Economics, Business and Management Research</i>	<i>bootstrapping test, regression analysis, dan path analysis</i>	<b>Variabel Intervening :</b> <i>Knowledge Sharing</i>  <b>Variabel Dependen :</b> <i>Innovative Work Behavior</i>		terhadap IWB. Selain itu, <i>Knowledge Sharing</i> juga memediasi hubungan antara POS dan IWB	- Menilai korelasi antara POS terhadap OC  <b>Perbedaan :</b> - Menggunakan variabel intervening lain ( <i>Knowledge Sharing</i> )
13	(Salvador, Moreira and Pitacho, 2022) Perceived Organizational Culture and Turnover Intentions: The Serial Mediating Effect of Perceived Organizational Support and Job Insecurity	Kuantitatif, menggunakan uji t-test, Pearson correlation coefficients, dan <i>multiple regression analysis</i> .	<b>Variabel Independen :</b> <i>Perceived Organizational Culture (POC)</i>  <b>Variabel Intervening :</b> <i>Perceived Organizational Support (POS), Job Insecurity (JI)</i>  <b>Variabel Dependen :</b> <i>Turnover Intentions (TI)</i>	661 karyawan yang bekerja di organisasi yang berbasis di Portugal	Hanya POC <i>goal an supportive</i> yang memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan TI; POC berkorelasi positif secara signifikan dengan POS; POS berkorelasi negatif secara signifikan terhadap JI dan TI; JI berkorelasi positif secara signifikan dengan TI; POS afektif dan JI memediasi hubungan antara POC <i>goal</i> dan <i>supportive</i> dengan TI; POS kognitif dan JI memediasi POC tujuan dan TI.	<b>Persamaan :</b> - Menggunakan variabel independen Organizational Culture - Menggunakan variabel intervening POS - Menilai korelasi POC terhadap POS  <b>Perbedaan :</b> - Menggunakan <i>Turnover Intentions</i> sebagai variabel dependen - Menggunakan variabel intervening lain ( <i>Job Insecurity</i> )



Lanjutan Tabel 8.

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
14	(Santos and Gonçalves, 2018) Organizational Culture, Internal Marketing, and Perceived Organizational Support in Portuguese Higher Education Institutions  <i>Journal of Work and Organizational Psychology</i>	Kuantitatif, <i>Structural Equation Modeling</i>	<b>Variabel Independen :</b> <i>Organizational Culture, Internal Marketing</i>  <b>Variabel Dependen :</b> <i>Perceived Organizational Support</i>	635 karyawan yang bekerja di lembaga pendidikan tinggi negeri Portugis.	- <i>Organizational Culture</i> dan <i>Internal Marketing</i> berkorelasi positif secara signifikan terhadap <i>Perceived Organizational Support</i> Melalui <i>Structural Equation Modeling</i> dimungkinkan untuk mengkonfirmasi kontribusi budaya dukungan dan pemasaran internal terhadap penjelasan POS	<b>Persamaan :</b> - Menggunakan variabel independen <i>Organizational Culture</i> - Menilai korelasi antara OC terhadap POS  <b>Perbedaan :</b> - Menggunakan <i>Perceived Organizational Support</i> sebagai variabel dependen - Menggunakan variabel intervening lain ( <i>Internal Marketing</i> )
15	(Khan <i>et al.</i> , 2020) The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior  SAGE Open	Kuantitatif, <i>partial least squares technique for structural equation modeling (PLS-SEM)</i>	<b>Variabel Independen :</b> <i>Leadership style (transformational, transactional, Laissez-faire)</i>  <b>Variabel Intervening :</b> <i>Organizational Culture (OC), Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	160 orang Kepala Departemen (Professor dan Associate Professor) dari 6 Universitas Negeri di Pakistan	- Transformational & transactional leadership style Berkorelasi positif secara signifikan terhadap IWB - OCB dan OC memediasi hubungan Transformational & transactional leadership style terhadap IWB secara signifikan	<b>Persamaan :</b> - Menggunakan variabel dependen IWB - Menilai korelasi antara OC terhadap IWB  <b>Perbedaan :</b> - Menggunakan variabel intervening OC, OCB - Menggunakan variabel independen lain <i>Leadership style (transformational, transactional, Laissez-faire)</i>

Lanjutan Tabel 8.

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
			<b>Variabel Dependen :</b> <i>Innovative Work Behavior (IWB)</i>			
16	(Mustika, Rahardjo and Prasetya, 2020) The Mediating Effect of Achievement Motivation on The Relationship Between Organizational Culture and Innovative Behavior in Public Sector  <i>International Journal of Advanced Research</i>	Kuantitatif, menggunakan uji t-test dan <i>path analysis</i> .	<b>Variabel Independen :</b> <i>Organizational Culture (OC)</i>  <b>Variabel Intervening :</b> <i>Achievement motivation</i>  <b>Variabel Dependen :</b> <i>Innovative Work Behavior (IWB)</i>	118 karyawan di Unit Pelayanan Pendidikan di Dinas Pendidikan Kota Bekasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OC dan <i>Achievement motivation</i> berkorelasi positif secara langsung terhadap IWB</li> <li>- OC berkorelasi positif secara langsung terhadap <i>Achievement motivation</i>.</li> <li>- <i>Achievement motivation</i> memediasi pengaruh OC terhadap IWB.</li> </ul>	<b>Persamaan :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel independen OC</li> <li>- Menggunakan variabel dependen IWB</li> <li>- Menilai korelasi antara OC terhadap IWB</li> </ul> <b>Perbedaan :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel intervening <i>Achievement motivation</i></li> </ul>
17	(Prameswari <i>et al.</i> , 2020) The Impacts of Leadership and Organizational Culture on Performance in	Kuantitatif, <i>Structural Equation Modeling</i>	<b>Variabel Independen :</b> <i>Organizational Culture (OC), Transformational Leadership (TL)</i>	199 karyawan Puskesmas di Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OC dan TL berkorelasi positif secara signifikan terhadap kinerja organisasi</li> <li>- OC dan TL berkorelasi positif secara signifikan terhadap IWB</li> <li>- IWB berkorelasi positif secara</li> </ul>	<b>Persamaan :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel independen OC</li> <li>- Menilai korelasi antara OC terhadap IWB</li> </ul> <b>Perbedaan :</b>

Lanjutan Tabel 8.

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
	<p>Indonesian Public Health The Mediating Effects of Innovative Work Behavior</p> <p><i>International Journal of Control and Automation</i></p>		<p><b>Variabel Intervening :</b> <i>Innovative Work Behavior (IWB)</i></p> <p><b>Variabel Dependenden :</b> <i>Organization Performance</i></p>		<p>signifikan terhadap kinerja organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IWB memediasi hubungan OC dan TL terhadap kinerja organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel independen lain (<i>Transformational Leadership</i>)</li> <li>- Menggunakan variabel intervening IWB</li> <li>- Menggunakan variabel dependen <i>Organization Performance</i></li> </ul>
18	<p>(Ernes and Wanasida, 2023) The Influence of Occupational Stress, Anxiety, Work Engagement and Perceived Organizational Support on Innovation Outputs at XYZ Hospital During COVID-19 Pandemic</p> <p><i>Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia</i></p>	<p>Kuantitatif, <i>partial least squares technique for structural equation modeling (PLS-SEM)</i></p>	<p><b>Variabel Independen :</b> <i>Perceived Organizational Support, Occupational Stress, Anxiety, Work Engagement</i></p> <p><b>Variabel Intervening :</b> <i>Innovative Work Behavior (IWB)</i></p> <p><b>Variabel Dependenden :</b> <i>Innovation Outputs</i></p>	<p>160 orang perawat yang bekerja di XYZ Hospital, Kota Tangerang, Banten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Work Engagement</i> berkorelasi positif secara signifikan terhadap IWB</li> <li>- POS berkorelasi positif secara signifikan terhadap IWB</li> <li>- IWB berkorelasi positif secara signifikan terhadap <i>Innovation Outputs</i></li> </ul>	<p><b>Persamaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan POS sebagai variabel independen</li> <li>- Menilai korelasi antara POS terhadap IWB</li> </ul> <p><b>Perbedaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel independen lain (<i>Occupational Stress, Anxiety, Work Engagement</i>)</li> <li>- Menggunakan IWB sebagai variabel intervening</li> <li>- Menggunakan variabel dependen <i>innovation outputs</i></li> </ul>

Lanjutan Tabel 8.

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
19	(Arokiasamy <i>et al.</i> , 2022) A Study on Inclusive Leadership, Innovative Behavior, and Perceived Organizational Support in the Service Sector in Malaysia: A Mediator Approach  <i>Hong Kong Journal of Social Sciences</i>	Kuantitatif, menggunakan uji statistic deskriptif, <i>bootstrapping test</i> , dan <i>Hayes's approach</i>	<b>Variabel Independen :</b> <i>Inclusive Leadership, Perceived Organizational Support</i>  <b>Variabel Dependen :</b> <i>Innovative Work Behavior (IWB)</i>	Periode 1 : 331 karyawan dibagi dalam 106 tim Periode 2 : 223 karyawan, dan 72 manajer yang bekerja di 15 organisasi <i>service-oriented</i> di Malaysia	- <i>Inclusive Leadership</i> berpengaruh positif terhadap IWB. - POS berpengaruh positif terhadap IWB. - POS memediasi hubungan positif dari <i>Inclusive Leadership</i> terhadap IWB	<b>Persamaan :</b> - Menggunakan variabel Independen POS - Menggunakan variabel dependen IWB - Menilai korelasi antara POS terhadap IWB  <b>Perbedaan :</b> - Menggunakan variabel independen lain ( <i>Inclusive Leadership</i> )
20	(Othman, Ghazali and Ahmad, 2017) The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Lecturer Performance Through Innovative Work Behavior at Catholic Universities in Surabaya	Kuantitatif, menggunakan uji statistic deskriptif, <i>correlation analysis</i> , dan <i>regression analysis</i> .	<b>Variabel Independen :</b> <i>Supportive organizational culture, Leader Support, Training</i>  <b>Variabel Dependen :</b> <i>Employee Innovative Behavior</i>	189 orang karyawan yang bekerja di perusahaan di wilayah Kurdistan, Iraq.	<i>Supportive organizational culture, Supervisor Support, dan Training</i> berpengaruh positif secara signifikan terhadap <i>Employee Innovative Behavior</i> . Dari seluruh variabel, <i>Supervisor Support</i> mempunyai pengaruh terkuat terhadap <i>Employee Innovative Behavior</i> .	<b>Persamaan :</b> - Menggunakan variabel dependen IWB - Menggunakan variabel Independen <i>Organizational Culture</i>  <b>Perbedaan :</b> - Menggunakan variabel independen lain ( <i>Leader Support, Training</i> ) - <i>Organizational Culture</i> berfokus pada tipe <i>Supportive organizational culture</i>

Lanjutan Tabel 8.

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
	<i>International Journal of Research in Business and Social Science</i>					
21	(Diab and Eldeeb, 2020) Effect of Organizational Support and Knowledge Sharing on Nurses' Innovative Behavior  <i>International Journal of Nursing Science</i>	Kuantitatif, menggunakan uji t-test, Pearson correlation coefficients, dan <i>multiple regression analysis</i> .	<b>Variabel Independen :</b> <i>Perceived Organizational Support, Knowledge Sharing</i>  <b>Variabel Dependen :</b> <i>Innovative Work Behavior (IWB)</i>	150 orang perawat yang bekerja di unit perawatan kritis di RS Universitas di Menoufia Governorate, Mesir.	- Terdapat korelasi positif yang sangat signifikan secara statistik antara skor total POS, knowledge sharing behavior, dan IWB di antara perawat. - POS, knowledge sharing behavior memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap IWB perawat yang diteliti.	<b>Persamaan :</b> - Menggunakan variabel independen POS - Menggunakan variabel dependen IWB - Menilai korelasi antara POS terhadap IWB <b>Perbedaan :</b> - Menggunakan variabel independen lain ( <i>Knowledge Sharing</i> ) -
22	(Ekmekcioglu and Oner, 2023) Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support	Kuantitatif, menggunakan uji statistik deskriptif, <i>bootstrapping test</i> , <i>Structural Equation Modeling</i>	<b>Variabel Independen :</b> <i>Innovative organizational culture (IOC), Servant Leadership (SL)</i>  <b>Variabel Intervening :</b> <i>Perceived</i>	280 orang karyawan yang bekerja pada perusahaan technopark di Turki	- Baik SL maupun IOC, keduanya berkorelasi positif secara signifikan terhadap IWB - Baik SL maupun IOC, keduanya mampu menstimulasi IWB melalui efek mediasi POS	<b>Persamaan :</b> - Menggunakan variabel independen OC - Menggunakan variabel dependen IWB - Menilai korelasi antara OC terhadap IWB, baik secara langsung maupun tidak langsung (dimediasi oleh POS) - Menggunakan POS sebagai variabel intervening

Lanjutan Tabel 8.

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
	<i>European Journal of Management and Business Economics</i>		<i>Organizational Support</i>  <b>Variabel Dependen :</b> <i>Innovative Innovative Behavior</i>			<b>Perbedaan :</b> - Menggunakan variabel independen lain ( <i>Servant Leadership</i> ) - <i>Organizational Culture</i> berfokus pada tipe <i>Innovative organizational culture</i> - Menggunakan POS sebagai variabel intervening

## 2.5 Mapping Variabel Penelitian

Innovative Work Behavior	Organizational Culture	Perceived Organizational Support
<b>Kanter (1988)</b> 1. <i>Idea Generation &amp; Activation</i> 2. <i>Coalition Building</i> 3. <i>Realization idea</i> 4. <i>Transfer/Diffusion</i>	<b>Hofstede et al. (1980, 1988, 2010)</b> 1. <i>Power Distance</i> 2. <i>Uncertainty Avoidance</i> 3. <i>Individualism vs. Collectivism</i> 4. <i>Masculinity vs. Femininity</i> 5. <i>Long Term vs. Short Term Orientation</i> 6. <i>Indulgence vs. Restraint</i>	<b>Eisenberger (1986, 2002)</b> <i>Survey Perceived Organizational Support (SPOS) → unidimensi</i>
<b>Scott &amp; Bruce (1994), Jansen (2000)</b> 1. <i>Idea Promotion</i> 2. <i>Idea Generation</i> 3. <i>Idea Realization</i>	<b>Denison et al. (1995, 1996, 2000)</b> 1. <i>Adaptability</i> 2. <i>Mission</i> 3. <i>Involvement</i> 4. <i>Consistency</i>	<b>McMillan (1997)</b> 1. <i>Socio-emotional Support</i> 2. <i>Tool Support</i>
<b>Kleysen &amp; Street (2001)</b> 1. <i>Opportunity exploration</i> 2. <i>Generativity</i> 3. <i>Information investigation</i> 4. <i>Championing</i> 5. <i>Application</i>	<b>Cameron &amp; Quinn (2011)</b> 1. <i>Dominant Characteristics</i> 2. <i>Organizational Leadership</i> 3. <i>Management of Employees</i> 4. <i>Organization Glue</i> 5. <i>Strategic Emphases</i> 6. <i>Criteria of Success</i>	<b>Ladd &amp; Henry (2000)</b> 1. <i>Support from Colleagues</i> 2. <i>Support from Superiors</i>
<b>De Jong &amp; Den Hartog (2010)</b> 1. <i>Idea exploration</i> 2. <i>Idea Generation</i> 3. <i>Idea Championing</i> 4. <i>Idea Implementation</i>		<b>Kramer &amp; Wayne (2004)</b> 1. <i>Financial Support</i> 2. <i>Career Support</i> 3. <i>Adjustment Support</i>
<b>Messmann &amp; Mulder (2012)</b> 1. <i>Opportunity exploration</i> 2. <i>Idea Generation</i> 3. <i>Idea Promotion</i> 4. <i>Reflection</i>		<b>Lukes &amp; Stephan (2017)</b> 1. <i>Managerial support</i> 2. <i>Organizational support</i> 3. <i>Cultural support</i>
<b>Yigit &amp; Aksay (2017)</b> 1. <i>Opinion-leadership</i> 2. <i>Openness to experience</i> 3. <i>Resistance to change</i> 4. <i>Cautiousness</i> 5. <i>Risk-taking</i>		

Gambar 10. Mapping Variabel Penelitian

Peneliti memilih dimensi IWB berdasarkan instrument *Individual Innovativeness Scale* karena diantara keenam kelompok dimensi IWB yang dipaparkan pada tabel 2.1, dimensi IWB dari Yigit & Aksay (2017) yang paling terbaru dari segi waktu. Di samping itu, kelima dimensi (*Opinion-leadership, Openness to experience, Resistance to change, Cautiousness, Risk-taking*) pada skala tersebut yang paling unik dibandingkan kelima teori dimensi lainnya. *Individual Innovativeness Scale* menggambarkan karakteristik kepribadian yang menunjukkan proses perilaku inovatif individu. Berbeda dari kelima teori dimensi lainnya yang lebih menggambarkan proses dari inovasi itu sendiri. Pengukuran IWB sebagai ciri kepribadian mengungguli penggunaan pengukuran perilaku, karena melalui pengukuran perilaku kurang memiliki kekuatan prediksi inovasi di domain lain (Goldsmith & Foxall, 2003). Dimensi ini juga telah digunakan oleh Diab & Eldeeb (2020) untuk mengukur perilaku kerja inovatif pada kelompok perawat di unit perawatan intensif RS (Diab and Eldeeb, 2020).

Adapun teori dasar IWB yang diadopsi dalam penyusunan instrument ini yakni teori IWB dari Scott & Bruce (1994), yang mengusulkan IWB sebagai proses multi-tahap, yang terdiri dari tiga dimensi (*Idea Promotion, Idea Generation, Idea Realization*) (Scott & Bruce, 1994). Dalam penelitian ini, peneliti melakukan modifikasi terhadap instrument tersebut dengan meleburkan item dimensi *Cautiousness* menjadi dimensi *Risk Taking*, mengingat dari tinjauan sebelumnya, definisi teoritis dari kedua dimensi tersebut yang secara sinergis bertolakbelakang. Sehingga menurut analisis peneliti, keempat dimensi tersebut (*Opinion-leadership, Openness to experience, Resistance to change, Risk-taking*) paling sesuai dalam menilai variabel IWB dalam penelitian ini.

Peneliti memilih dimensi OC berdasarkan instrument *Organizational Culture Assessment Instrument* karena diantara ketiga kelompok dimensi OC yang dipaparkan pada tabel 2.2, dimensi OC dari Cameron & Quinn (2011) yang paling terbaru dari segi waktu. Di samping itu, keenam dimensi (*Dominant Characteristics, Organizational Leadership, Management of Employees, Organization Glue, Organization Glue, Strategic Emphases, dan Criteria of Success*) pada OCAI telah mewakili aspek-aspek penting yang membentuk pola asumsi dasar dari budaya yang mendasari organisasi, dan telah digunakan oleh banyak peneliti di dunia untuk memprediksi budaya organisasi. Secara khusus, Ballaro & Washington (2016), Saif (2017), Lee et al (2021), telah menggunakan instrument OCAI untuk mengukur variabel *Organizational Culture* pada studi di bidang perumahsakit. Sehingga menurut analisis peneliti, keenam dimensi tersebut paling sesuai dalam menilai variabel OC dalam penelitian ini.

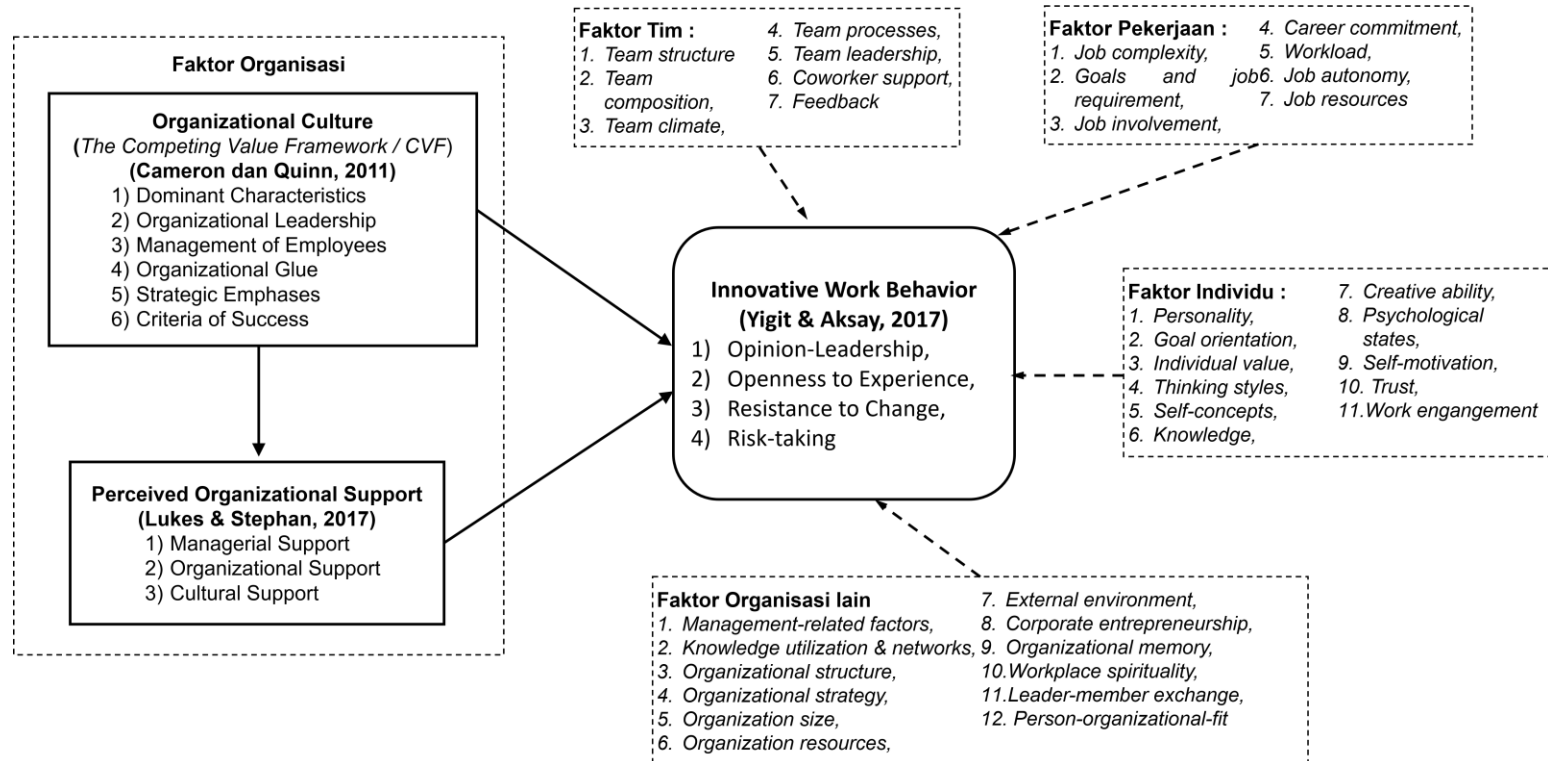
Peneliti memilih dimensi POS berdasarkan instrument *Innovation Support Inventory* karena diantara kelima kelompok dimensi POS, dimensi POS dari Lukes & Stephan (2017) yang paling terbaru dari segi waktu. Di samping itu, ketiga dimensi (*managerial support, organizational support, culture support*) secara khusus disusun untuk mengukur dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan terhadap perilaku inovatif individu, dan telah digunakan oleh peneliti lain untuk melakukan pengukuran *Perceived Organizational Support* pada sampel perawat di Portugal



(Cunha, Marques and Santos, 2022). Menurut analisis peneliti, ketiga dimensi tersebut paling sesuai dalam menilai variabel POS dalam penelitian ini.

## 2.6 Kerangka Teori

Berdasarkan kajian masalah, kajian teori dan penelitian sebelumnya, maka kerangka teori penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 11. Kerangka Teori Penelitian**

(Cameron and Quinn, 1999; Parzefal, Seeck and Leppanen, 2008; Anderson, Potocnik and Zhou, 2014; Etikariena and Muluk, 2014; de Vries, Bekkers and Tummars, 2016; Lukes and Stephan, 2017; Yigit and Aksay, 2017; Yildiz et al., 2017; Wijaya, 2018; Hussain et al., 2018; Susilo, 2019; Carlucci, Mura and Schiuma, 2019; Akhtar et al., 2020; Slatten, Mutonyi and Lien, 2020; Chongvisal, 2020; Alheet et al., 2021; Mutonyi, Slåtten and Lien, 2021; Indrayanti and Ulfia, 2022; Park and Kim, 2022; Fibriandhini et al., 2022)

Berdasarkan studi literatur sebelumnya, diketahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Innovative Work Behavior* umumnya dapat dikategorikan ke dalam empat kategori, yaitu tingkat individu, pekerjaan, tim, dan organisasi. Namun dalam kerangka teori ini, peneliti berfokus pada faktor-faktor tingkat organisasi, dan tidak meneliti ketiga kelompok faktor lain (faktor tingkat individu, pekerjaan, dan tim). Hal ini berangkat dari masalah utama penelitian yang dilatarbelakangi oleh adanya *gap* atau kesenjangan di tingkat organisasi RS Unhas yakni kesenjangan antara misi yang ingin dicapai dan nilai yang dianut terkait inovasi dengan fakta data pendapatan RS Unhas (rata-rata pertumbuhan pendapatan RS Unhas tahun 2019-2022 hanya sebesar 5%).

Berdasarkan studi literatur sebelumnya, salah satu faktor determinan yang dapat mempengaruhi pertumbuhan pendapatan Rumah Sakit yakni *Innovative Work Behavior* (IWB). Dengan menerapkan strategi inovasi melalui implementasi IWB, diharapkan RS Unhas mampu mengatasi kesenjangan tersebut dengan meningkatkan efisiensi dan profitabilitas organisasi sebagaimana tertuang pada misi dan nilai dasar yang dianut oleh RS Unhas terkait inovasi.

Selain itu, berdasarkan tinjauan *Organization Innovation Theory* oleh Woodman et al. (1993) yang mengemukakan bahwa IWB tidak dapat terbentuk secara mandiri, melainkan merupakan proses interaksi yang berkelanjutan antara individu dan situasi yang saling terkait yang bersumber dari pengaruh organisasi dan lingkungan sosial. Namun dalam konteks inovasi, menurut Woodman (1993), dibandingkan dengan faktor-faktor lain, faktor-faktor dinamis tingkat organisasi dapat memberikan pemahaman kunci yang lebih baik terhadap fenomena perubahan terkait inovasi. Berangkat dari hal tersebut, peneliti memilih untuk mengkaji lebih mendalam terkait IWB dan faktor-faktor yang mempengaruhinya di tingkat organisasi RS Unhas.

Adapun Faktor-faktor Organisasi yang dapat mempengaruhi IWB antara lain : *management-related factors (HR practices, leadership styles, conflict management), organizational culture, perceived organizational support, knowledge utilization and networks (knowledge search and transfer, social network, intellectual capital, organization learning), organizational structure, organizational strategy, organization size, organization resources, external environment (competition, turbulence/dynamism, urbanization, community wealth/population growth), innovation diffusion, corporate entrepreneurship, organizational memory, workplace spirituality, leader-member exchange, person-organizational-fit* (Parzefal, Seeck and Leppanen, 2008; Anderson, Potocnik and Zhou, 2014; Etikariena and Muluk, 2014; de Vries, Bekkers and Tummers, 2016; Yildiz et al., 2017; Wijaya, 2018; Hussain et al., 2018; Susilo, 2019; Carlucci, Mura and Schiuma, 2019; Akhtar et al., 2020; Slatten, Mutonyi and Lien, 2020; Chongvisal, 2020; Alheet et al., 2021; Park and Kim, 2022; Fibriandhini et al., 2022; Indrayanti and Ulfia, 2022).

Beberapa penelitian empiris juga telah memberikan bukti hubungan yang signifikan antara budaya organisasi terhadap IWB (Stoffers, Neessen and Dorp, 2015; Eskiler et al., 2016; Marzuki, Tunas and Mukhtadi, 2019; Astrama et al., 2020; Hamid and Durmaz, 2020; Ferdinan and Lindawati, 2021; Jankelova et al., 2021;

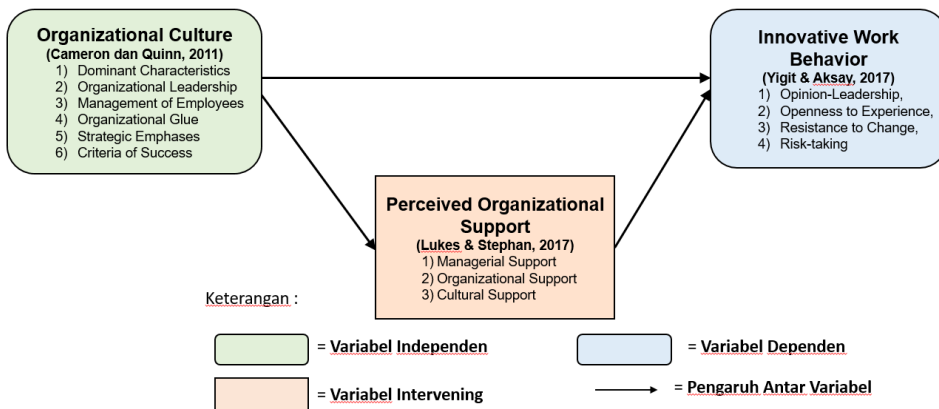
Setyawasih, Hamidah and Buchdadi, 2022). Studi dalam bidang perumaha-sakitan dan pelayanan kesehatan juga telah menunjukkan bahwa *Organizational Culture* merupakan faktor dominan yang mendorong dan mendukung perilaku kerja inovatif (Kim and Kang, 2015; Ko, Yu and Kang, 2015; Mun and Hwang, 2016; Nazir *et al.*, 2018; Prameswari *et al.*, 2020; Mutonyi, Slåtten and Lien, 2021). Budaya organisasi merujuk pada serangkaian tata nilai dan keyakinan yang membentuk cara karyawan bertindak dalam suatu organisasi (Eskiler *et al.*, 2016). Dalam hal ini, budaya organisasi adalah salah satu penentu perilaku kerja inovatif yang paling signifikan (Nazir *et al.*, 2018), memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Gumusluoglu and Ilsev, 2009; Naranjo-valencia, Jiménez-jiménez and Sanz-valle, 2016; Khan *et al.*, 2020), mengarahkan karyawan mereka untuk mencapai produktivitas, efisiensi, pengembangan, dan peningkatan kinerja (Mutonyi, Slåtten and Lien, 2021).

Faktor tingkat organisasi lain yang juga mempengaruhi IWB adalah persepsi dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support* (POS) yang didefinisikan sebagai keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi yang diberikannya, peduli dengan kesejahteraannya, serta mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan karyawannya (Fan *et al.*, 2022). Beberapa literatur telah berhasil menunjukkan signifikansi dari dampak POS terhadap IWB pada karyawan (Yildiz *et al.*, 2017; Dogru, 2018; Zaman, Qureshi and Butt, 2020; Masyhuri, Pardiman and Siswanto, 2021; Lafta and Dahi, 2022). Dalam kaitannya dengan IWB, POS akan memmanifestasikan dirinya dalam perasaan positif bagi seorang karyawan sehubungan dengan lingkungan kerja mereka, dan memberinya kesempatan untuk mengembangkan perilaku inovatif (Wang *et al.*, 2018). Beberapa studi empiris telah banyak menunjukkan peran POS dalam meningkatkan IWB karyawan dalam bidang perumaha-sakitan dan pelayanan kesehatan (Xerri, 2012; Ko, Yu and Kang, 2015; Nazir *et al.*, 2018; Akhtar *et al.*, 2020; Mustika, Rahardjo and Prasetya, 2020; Zaman, Qureshi and Butt, 2020; Cunha, Marques and Santos, 2022; Ernes and Wanasida, 2023; Munoz *et al.*, 2023).

Selain korelasi kedua faktor tingkat organisasi (*Organizational Culture* dan *Perceived Organizational Support*) terhadap IWB, berdasarkan literatur juga ditemukan adanya hubungan antara kedua faktor tersebut. Adanya keselarasan antara keyakinan, nilai, dan tujuan yang dianut oleh organisasi dengan yang dimiliki oleh karyawan dapat berkontribusi pada POS (Emerson, 2013). Dengan demikian, persepsi pribadi terhadap budaya organisasi dapat dilihat sebagai indikator kualitas dukungan organisasi. Hal ini selaras dengan beberapa penelitian (Kim and Jang, 2018; Santos and Gonçalves, 2018; Salvador, Moreira and Pitacho, 2022) yang menemukan bahwa *Organizational Culture* secara positif mempengaruhi POS. Penelitian lain dalam konteks perumaha-sakitan dan pelayanan kesehatan (Ballaro and Washington, 2016; Nazir *et al.*, 2018) juga berhasil menunjukkan hubungan positif dari *Organizational Culture* terhadap POS secara signifikan.

## 2.7 Kerangka Konsep

Berdasarkan kajian masalah dan kerangka teori yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti menyusun skema untuk kerangka konsep penelitian yakni sebagai berikut :



**Gambar 12. Kerangka Konsep Penelitian**

Kerangka konsep pada penelitian ini dirumuskan berdasarkan hubungan antar variabel berdasarkan tinjauan literatur atau penelitian sebelumnya. Adapun rincian dari kerangka konsep tersebut adalah sebagai berikut:

### 2.7.1 Hubungan *Organizational Culture* terhadap *Innovative Work Behavior*

Budaya organisasi (*Organizational Culture*) didefinisikan sebagai suatu sistem tatanan nilai-nilai yang diyakini dan dikembangkan oleh organisasi yang memandu perilaku anggota organisasi itu sendiri, termasuk diantaranya perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior*) (Fibriandhini *et al.*, 2022). Oleh karenanya, organisasi perlu memahami aspek budaya organisasi inovatif yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan, terutama bila budaya organisasi tersebut dipersepsikan secara positif oleh karyawan (Lukoto and Chan, 2016). Penelitian sebelumnya telah membuktikan hubungan positif yang signifikan dari budaya organisasi terhadap IWB (Jaskyte and Kisieliene, 2006; Gumusluoglu and Ilsev, 2009; Stoffers, Neessen and Dorp, 2015; Eskiler *et al.*, 2016; Naranjo-valencia, Jiménez-jiménez and Sanz-valle, 2016; Astrama *et al.*, 2020; Hamid and Durmaz, 2020; Azeem *et al.*, 2021; Ferdinan and Lindawati, 2021; Jankelova *et al.*, 2021; Setyawasih, Hamidah and Buchdadi, 2022). Adapun studi empiris dalam bidang bidang perumahsakit dan pelayanan kesehatan juga telah menunjukkan korelasi positif dari budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif (Kim and Kang, 2015; Ko, Yu and Kang, 2015; Mun and Hwang, 2016; Nazir *et al.*, 2018; Marzuki, Tunas and Mukhtadi, 2019; Prameswari *et al.*, 2020; Mutonyi, Slåtten and Lien, 2021).

### **2.7.2 Hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior***

Salah satu prediktor kuat IWB lainnya yaitu persepsi dukungan organisasi (*Perceived organizational support* / POS) (Masyhuri, Pardiman and Siswanto, 2021). Inovasi memerlukan dukungan organisasi dengan menciptakan lingkungan yang "baik" yang memungkinkan orang untuk berinteraksi dan bertukar sumber daya pada tingkat individu yang dianggap sebagai konsekuensi dari manajemen proaktif yang mendorong perilaku kerja inovatif (Munoz *et al.*, 2023). Dalam kaitannya dengan IWB, melalui POS, maka dapat mendorong peningkatan untuk menciptakan gagasan kreatif, mengeksplorasi peluang, memecahkan masalah, dan mengimplementasikan ide-ide kreatif tersebut ke dalam praktik kerja, serta meningkatkan bentuk luaran yang inovatif (Putri, Priyatama and Satwika, 2021).

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa POS dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif (Afsar and Badir, 2017; Aslan, 2019; Sulaiman, Ragheb and Wahba, 2019; Akhtar *et al.*, 2020; Zaman, Qureshi and Butt, 2020; Lafta and Dahi, 2022; Suryosukmono, Praningrum and Pareke, 2022; Munoz *et al.*, 2023). Studi dalam bidang perumaha-sakitan dan pelayanan kesehatan juga telah membuktikan hubungan positif dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan (Xerri, 2012; Ko, Yu and Kang, 2015; Nazir *et al.*, 2018; Akhtar *et al.*, 2020; Mustika, Rahardjo and Prasetya, 2020; Zaman, Qureshi and Butt, 2020; Cunha, Marques and Santos, 2022; Ernes and Wanasida, 2023; Munoz *et al.*, 2023).

### **2.7.3 Hubungan *Organizational Culture* dengan *Perceived Organizational Support***

Berdasarkan literatur, POS dapat berhubungan dengan budaya organisasi (sebagaimana tercermin dalam struktur nilainya). Budaya organisasi yang suportif dapat sangat efektif dalam meningkatkan POS (Emerson, 2013). Dengan demikian, sangat penting bagi organisasi untuk mengembangkan budaya organisasi yang suportif agar mampu mempromosikan persepsi dukungan organisasi karyawannya (Santos and Gonçalves, 2018). Beberapa literatur sebelumnya telah mengemukakan bahwa *Perceived Organizational Culture* merupakan determinan dari *Perceived Organizational Support* (Berson, Oreg and Dvir, 2008; Kim and Jang, 2018; Santos and Gonçalves, 2018; Salvador, Moreira and Pitacho, 2022). Hal ini juga selaras dengan penelitian lain dalam bidang perumaha-sakitan dan pelayanan kesehatan (Ballaro and Washington, 2016; Nazir *et al.*, 2018) yang membuktikan bahwa *Organizational Culture* berkorelasi positif terhadap POS secara signifikan.

### **2.7.4 Jalur efektif antara pengaruh *Organizational Culture* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior***

Penelitian terkait hubungan langsung dari OC terhadap IWB sudah cukup banyak diteliti, namun hubungan kedua variabel tersebut khususnya yang dimediasi oleh POS masih minim diteliti. Namun, studi terkini oleh Ekmekcioglu & Oner (2023) menemukan bahwa terdapat efek positif yang signifikan dari POS dalam memediasi

hubungan *Innovative Organizational Culture* terhadap IWB (Ekmekcioglu and Oner, 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang inovatif bertujuan untuk mendukung karyawan yang mencari lingkungan yang menumbuhkan kreativitas, memberikan karyawan kebebasan dalam mengambil risiko, menghargai inovasi, dan menginspirasi karyawan untuk menunjukkan kepribadian yang mencerminkan kreativitas (Nazir *et al.*, 2018). Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan budaya organisasi yang mendukung ke arah inovasi. Dengan demikian, melalui POS, karyawan merasa bahwa organisasi menghargai pendapat dan mendukung upaya kreatif mereka (Martins and Terblanche, 2003).

## 2.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan sekumpulan asumsi yang belum terbukti secara pasti, yang selanjutnya akan diuji untuk menentukan apakah hipotesis tersebut benar (diterima) atau salah (ditolak) melalui proses pengujian hipotesis. Hipotesis ini akan menjadi panduan bagi penelitian selanjutnya, yang didasarkan pada latar belakang masalah, tinjauan literatur, rumusan masalah, kerangka teori, dan kerangka konsep yang telah dipaparkan sebelumnya. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

### 2.8.1 Hipotesis Null (H<sub>0</sub>)

- a. Tidak terdapat pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin.
- b. Tidak terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin.
- c. Tidak terdapat pengaruh *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Perceived Organizational Support* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin.
- d. Tidak terdapat jalur efektif pengaruh antara *Organizational Culture* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin.

### 2.8.2 Hipotesis Alternatif (H<sub>a</sub>)

- a. Terdapat pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin.
- b. Terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin.
- c. Terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin.
- d. Terdapat jalur efektif pengaruh antara *Organizational Culture* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan di RS Universitas Hasanuddin.

## 2.9 Definisi Operasional

Tabel 9. Definisi Operasional Penelitian

No.	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif	Referensi
1.	<b>Organizational Culture</b>	<i>Organizational Culture</i> didefinisikan sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan sehubungan dengan masalah	Persepsi karyawan tentang serangkaian nilai-nilai inti, asumsi dasar, interpretasi, dan pendekatan yang mencirikan sebuah organisasi yang mampu mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan tersebut, dengan dimensi: a. Dominant Characteristics → Karakteristik dominan yang paling menonjol dan mudah dilihat di dalam lingkungan organisasi b. Organizational Leadership → Gaya kepemimpinan yang menjadi ciri pemimpin dalam organisasi untuk menjalankan perannya. c. Management of Employees → Manajemen karyawan (SDM) menjadi ciri organisasi dalam memperlakukan pekerjanya yang menggambarkan lingkungan kerja d. Organizational Glue → Perekat organisasi yakni mekanisme pengikat yang	<i>Organizational Culture</i> dinilai dengan menggunakan kuisioner OCAI ( <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> ) yang dikembangkan oleh Cameron & Quinn (1999), yang terdiri atas 24 pernyataan dengan 6 item dimensi (masing-masing dimensi terdiri atas 4 pernyataan alternatif pilihan (A, B, C, D), yang kemudian dimodifikasi oleh peneliti menggunakan skala Likert : 5 = Sangat setuju 4 = Setuju 3 = Kurang Setuju 2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju Hasil skor penilaian tiap dimensi dijumlahkan untuk selanjutnya mencari proporsi nilai tiap alternatif jawaban (A, B, C, D) untuk melihat	Skor tertinggi = $(24 \times 5) = 120$ Skor terendah = $(24 \times 1) = 24$ Skor standar = $120 - 24 = 96$ Interval skor = $96/2 = 48$ Skor = $120 - 48 = 72$  Kriteria Objektif : Tinggi : Jika skor total jawaban dari responden $\geq 72$ Rendah : Jika skor total jawaban dari responden $< 72$  Dominansi Budaya Organisasi : Setiap alternatif pilihan menggambarkan tipe budaya organisasi Pilihan A = <i>Clan Culture</i> Pilihan B = <i>Adhocracy Culture</i>	(Cameron & Quinn, 2011)



No.	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif	Referensi
		tersebut (Schein, 1984)	<p>membuat organisasi menjadi satu kesatuan</p> <p>e. Strategic Emphases → penekanan strategis yang menunjukkan bidang/area yang menjadi fokus dalam organisasi.</p> <p>f. Criteria of Success → Kriteria Keberhasilan yang menunjukkan tolok ukur keberhasilan/kegagalan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya.</p>	kecenderungan kesesuaian alternatif terhadap kondisi organisasi. Setiap alternatif pilihan (A, B, C, D) dihitung skor rata-ratanya dan dinyatakan dalam bentuk persentase. Kemudian, skor rata-rata di plot ke keempat kuadran <i>Organizational Culture Profiles</i> , tiap titik kuadran dihubungkan dengan garis lurus hingga membentuk gambar segiempat layang-layang.	Pilihan C = <i>Market Culture</i> Pilihan D = <i>Hierarchy Culture</i> Gambar yang terbentuk dari kuadran memvisualisasikan tipe budaya organisasi yang lebih atau kurang dominan.	
2.	<b>Perceived Organizational Support (POS)</b>	POS didefinisikan sebagai kepercayaan umum pada karyawan yang menganggap bahwa organisasi mereka mementingkan manfaat dan kontribusi mereka serta mempertimbangkan kepentingan	Persepsi karyawan terhadap organisasi tentang sejauh mana organisasi memberikan dukungan dan umpan balik yang sesuai dengan kinerja dan upaya yang telah dilakukan dalam konteks inovasi, dengan dimensi : <p>a. Managerial Support → Dukungan yang menggambarkan persepsi karyawan bahwa atasan (<i>supervisor</i>) mendukung ide-ide baru dan inovasi</p> <p>b. Organizational Support → Dukungan organisasi yang menggambarkan persepsi</p>	Kuesioner sebanyak 13 pertanyaan dengan pilihan jawaban menggunakan Skala Likert: 5 = Sangat setuju 4 = Setuju 3 = Kurang Setuju 2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju	Skor tertinggi = $(13 \times 5) = 65$ Skor terendah = $(13 \times 1) = 13$ Skor standar = $65 - 13 = 52$ Interval skor = $52/2 = 26$ Skor = $65 - 26 = 39$  Kriteria Objektif: Tinggi: Jika skor total jawaban dari responden $\geq 39$	(Lukes & Stephan, 2017)

No.	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif	Referensi
		dan kebutuhan mereka secara seutuhnya (Eisenberger, 1986).	karyawan terhadap dukungan manajemen puncak ( <i>top management</i> ) termasuk implementasi ide baru, penyediaan sumber daya, dan pemberian <i>rewards</i> untuk mendorong perilaku inovatif. c. Cultural Support → Dukungan budaya yang menggambarkan persepsi karyawan bahwa budaya yang berkembang dalam organisasi mendukung perilaku inovatif karyawan.		Rendah: Jika skor total jawaban dari responden <39	
3.	<b>Innovative Work Behavior (IWB)</b>	IWB merupakan perilaku karyawan untuk menciptakan, memperkenalkan dan menerapkan ide-ide baru dengan sengaja di tempat kerja, dalam kelompok atau organisasi untuk memberikan kontribusi terhadap kinerja (Janssen, 2000).	Persepsi karyawan tentang perilaku dalam pembentukan, pengenalan dan penerapan ide, proses, produk atau prosedur yang disengaja dalam suatu peran, kelompok atau organisasi, dengan dimensi : a. Opinion-Leadership → Kepemimpinan Opini yang menggambarkan persepsi karyawan tentang seberapa besar pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan dan menentukan sikap dan perilaku orang lain yang mendukung inovasi b. Openness to Experience → Keterbukaan terhadap Pengalaman yang menggambarkan persepsi	Kuesioner sebanyak 18 pertanyaan, terdiri atas 14 item skala positif dan 4 item skala negatif dengan pilihan jawaban menggunakan Skala Likert : <i>Item Skala Positif</i> : 5 = Sangat setuju 4 = Setuju 3 = Kurang Setuju 2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju <i>Item Skala Negatif</i> : 5 = Sangat Tidak Setuju 4 = Tidak Setuju 3 = Kurang Setuju 2 = Setuju 1 = Sangat Setuju	Skor tertinggi = $(18 \times 5) = 90$ Skor terendah = $(18 \times 1) = 18$ Skor standar = $90 - 18 = 72$ Interval skor = $72/2 = 36$ Skor = $90 - 36 = 54$  Kriteria Objektif: Tinggi: Jika skor total jawaban dari responden $\geq 54$ Rendah: Jika skor total jawaban dari responden $< 54$	(Yigit & Aksay, 2017)

No.	Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif	Referensi
			<p>karyawan tentang minat, keingintahuan, preferensi terhadap petualangan, ide-ide dan aspek kehidupan yang baru dan berbeda.</p> <p>c. Risk-taking → Pengambilan risiko yang menggambarkan persepsi karyawan tentang kecenderungan untuk berani mengambil risiko dalam bersikap dan berperilaku</p> <p>d. Resistance to Change → Resistensi terhadap perubahan yang menggambarkan persepsi karyawan tentang kecenderungan untuk menolak atau menghindari perubahan akibat hal / ide baru.</p>			