

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Ilmu pengetahuan dan teknologi telah berkembang sangat pesat, terjadi perubahan besar dan cepat, kompleks, dan membawa ketidakpastian dan ambiguitas di berbagai bidang ekonomi, sosial dan budaya, dan memasuki berbagai aspek kehidupan manusia. Kondisi ini semakin kompleks karena perubahan tersebut diiringi dengan terjadinya saling keterhubungan global yang tinggi dan laju perubahan yang terus meningkat. Organisasi perlu mengadopsi pendekatan inovatif untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dengan kompleksitas yang meningkat. Andreeva dan Ritala (2016) mengatakan organisasi dituntut untuk memiliki daya saing dan daya tahan yang harus terus diperbaharui sesuai tuntutan yang terjadi. Organisasi harus mampu menghadapi perubahan yang terjadi, dengan merespon dan mengimbangi perkembangan tersebut secara tepat.

Bennis dan Nanus (2012) pakar ilmu bisnis dan kepemimpinan dari Amerika menyebut kondisi di atas sebagai *VUCA world*. Mengadopsi istilah dari US Army War College, VUCA yang merupakan akronim dari volatilitas (*volatility*), ketidakpastian (*uncertainty*), kompleksitas (*complexity*), dan ambiguitas (*ambiguity*). Tuntutan akan perubahan yang terus-menerus dalam lingkungan VUCA membawa kompleksitas, kerentanan, dan

ketidakpastian bagi organisasi. Dampak dari kondisi VUCA telah menyebar massif ke seluruh bidang industri di dunia.

Kondisi yang digambarkan di atas secara signifikan mempengaruhi fungsi Manajemen Sumber daya manusia (MSDM) dan memerlukan strategi adaptif dan efektif untuk Sumber daya manusia (SDM) organisasi. MSDM harus menjadi fleksibel, berpikiran maju, dan tangguh. SDM dituntut untuk memiliki daya penyesuaian, konformasi, dan kemampuan beradaptasi (Sullivan, 2022). Dibutuhkan SDM dengan kemampuan beradaptasi (*adaptability*) dan memiliki kelincahan (*agility*) sebagai faktor kunci keberhasilan berkelanjutan bagi organisasi.

Tuntutan perubahan dan adaptasi yang terus-menerus juga telah berdampak pada sektor pendidikan tinggi yang merupakan salah satu kunci keberhasilan investasi sumber daya manusia suatu negara. Pengaruh globalisasi dan liberalisasi sudah digambarkan menghinggapi pendidikan tinggi di hampir seluruh belahan dunia (Slaughter dan Rhoades, 2004; Yepes, 2006). VUCA membawa situasi perubahan yang konstan dan tidak dapat diprediksi, menuntut untuk menghindari penggunaan pendekatan manajemen dan kepemimpinan yang umum sehari-hari. Di Indonesia, pendidikan tinggi juga telah terintegrasi dengan ekonomi global dimana liberalisasi pendidikan tinggi juga menjadi sesuatu yang tak terhindarkan (Gunadi 2014). Cook (2021) menjelaskan bahwa diperlukan institusi pendidikan yang mampu bersiap dengan cara yang berbeda dari pendekatan tradisional sehari-hari. Pendidikan tinggi harus dapat menginterpretasikan

tantangan dan peluang, serta mengembangkan strategi tepat, yang responsif dan adaptif terhadap dinamika lingkungan yang terus berubah.

Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemendiktisaintek) Republik Indonesia telah menempatkan lembaga pendidikan tinggi sebagai bagian mendasar dalam membangun daya saing bangsa Indonesia melalui pendidikan berkualitas tinggi. Perguruan tinggi dan akademisi menjadi salah satu faktor kunci yang memungkinkan Indonesia menghadapi tantangan globalisasi. Rencana strategis dari Kemendiktisaintek menyebutkan bahwa pendidikan harus adaptif terhadap perubahan situasi, kondisi, dan kebijakan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 53 Tahun 2023 Tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi untuk semakin memperkuat upaya untuk memastikan bahwa proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu yang direncanakan dan berkelanjutan (<https://peraturan.go.id/files/permendikbudristek-no-53-tahun-2023>).

Tuntutan perubahan bagi perguruan tinggi merupakan bagian adaptasi agar tetap relevan dengan tuntutan zaman. Perguruan tinggi berkompetisi untuk menjadi lebih unggul dan mendapatkan reputasi yang membanggakan. Perguruan tinggi menghadapi tekanan efisiensi dan efektivitas, serta tuntutan untuk meningkatkan kapasitas dari tenaga kerjanya (Arain et al., 2011, dan Cai, 2006). Korsakova (2020) bahwa perguruan tinggi harus mengembangkan sistem organisasi dan manajemen

modern yang selaras dengan persyaratan dinamis dunia agar tetap relevan di dunia VUCA. Liu dan Chen (2021) menekankan perlunya pengembangan pemikiran adaptif dan fleksibel agar dapat merespons perubahan dengan cepat. Dari uraian di atas, maka pendidikan tinggi perlu menerapkan pendekatan inovatif sebagai bentuk budaya pembelajaran dan adaptasi berkelanjutan (*a culture of continuous learning and adaptation*).

Peran yang diperluas bagi perguruan tinggi tidak hanya mencakup pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat tetapi juga keterlibatan aktif dalam mengatasi tantangan global yang kompleks dan mempromosikan pembangunan berkelanjutan. Universitas menjadi pusat penelitian mutakhir, pengembangan ide-ide baru, dan eksplorasi solusi untuk tantangan global yang kompleks. Universitas berfungsi sebagai lembaga penting yang mendorong inovasi, menghasilkan pengetahuan baru, dan berkontribusi pada kemajuan masyarakat, dan mendukung kreativitas dan kewirausahaan.

Dosen memiliki peran sentral di perguruan tinggi, mereka menjadi ujung tombak pelaksanaan kegiatan-kegiatan utama di perguruan tinggi. Namun, sejumlah kondisi menjadi tantangan dan tuntutan yang harus dihadapi oleh akademisi di dunia. Winefield dan Jarrett (2001) menjelaskan bahwa berbagai tuntutan perubahan dan penyesuaian yang dihadapi oleh perguruan tinggi ini telah berdampak kepada para dosen. Seperti kondisi yang digambarkan di perguruan tinggi di Inggris oleh Fontinha et al., (2018), bahwa sektor *higher educations* di Inggris menghadapi pengawasan dengan

ketat dalam hal kualitas pengajaran dan kualitas penelitian. Hal tersebut penting karena berkontribusi pada peringkat institusinya. Morrish (2019) menjelaskan pengalaman universitas-universitas di Inggris, dimana akademisi menghadapi beban kerja lebih dan diperlukan strategi pengaturan kerja untuk memenuhi tugas, dan manajemen kinerja di universitas.

Seiring meningkatnya tuntutan tanggung jawab pengajaran dan penelitian, akademisi di perguruan tinggi juga menghadapi tugas yang meningkat dan beragam. Selain itu, akademisi juga terlibat dalam tata kelola perguruan tinggi, misalnya sebagai tim *taskforce* akreditasi, kepanitian dan lain sebagainya. Sebuah penelitian oleh Eggley et al., (2021) menggambarkan kerja dosen di Nigeria yang menghadapi beban kerja yang berat, tekanan dari tenggat waktu pekerjaan, tanggung jawab yang tumpang tindih, juga disertai isu personal seperti tuntutan harapan karir. Pandey (2020) menjelaskan insitusi perguruan tinggi dan akademisi ditugaskan untuk mengadopsi agenda pembangunan nasional dan berperan menopang kebutuhan akan tenaga kerja.

Fakultas atau departemen dan akademisi dituntut dengan kinerja yang luar biasa dalam hal pengajaran, penelitian, pelayanan masyarakat, dan terciptanya kehandalan administrasi dalam organisasi. Salimzade et al., (2020) menggambarkan pekerjaan di lingkungan akademik telah berubah secara drastis, dalam hal pertumbuhan jumlah mahasiswa yang sangat pesat, tuntutan internasionalisasi, tekanan dari komersialisasi, terjadinya reformasi pendidikan, dan tuntutan akuntabilitas.

Akibat dari tuntutan dan tantangan tersebut, dosen harus berperan strategis mendukung perkembangan mahasiswa serta mencetak lulusan yang kreatif, adaptif, dan kompetitif melalui inovasi dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Hal ini sejalan dengan Rodrigues et al., (2024) yang menjelaskan bahwa sebagai pendidik dan peneliti, dosen berperan penting dalam mendorong inovasi dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dosen memberikan pengalaman belajar yang menarik, mendorong kreativitas dan partisipasi aktif, dan mendukung perkembangan psikologis dan fisik mahasiswa berdasarkan bakat dan minat mereka.

Pendidikan tinggi harus mendorong inovasi, mentransformasikan, mengembangkan, menerapkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kondisi perubahan dalam organisasi, seperti contoh di atas, mensyaratkan dibutuhkan SDM dosen yang *adaptable*, membuka diri dan beradaptasi dengan perubahan. Dosen juga dituntut berkontribusi dalam pemenuhan syarat pengembangan kelembagaan universitas (baik di tingkat nasional dan internasional) dan pada saat yang sama juga harus menyelesaikan urusan internal pribadi.

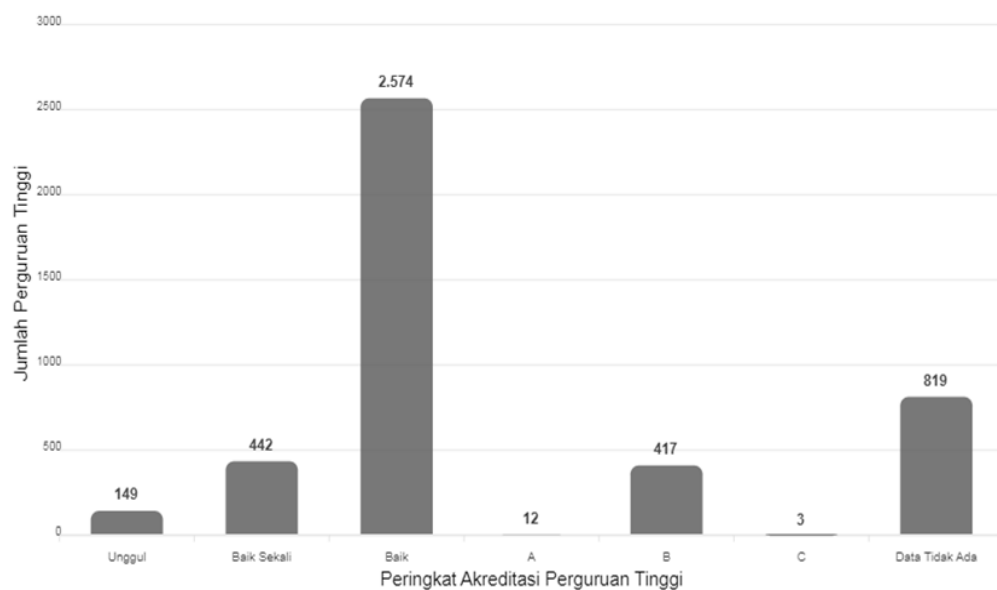
Di tingkat global, perguruan tinggi di dunia termasuk di Indonesia, menghadapi tuntutan untuk menempatkan diri dalam *world-class university (WCU)*. *Higher Education World University Rankings 2025* merilis hasil pemeringkatan terhadap lebih dari 2.000 institusi dari 115 negara. Oxford

Univeristy diposisi pertama, MIT di posisi kedua, Stanford Univeristy diurutan keenam. China semakin dekat ke 10 besar. Brasil, Arab Saudi dan Uni Emirat Arab masuk dalam top200. Namun, perguruan tinggi di Indonesia masih belum masuk dalam top200 *world-class university*. Peringkat tertinggi yang dicapai oleh beberapa universitas di Indonesia pada peringkat 801-1000 global. Penilaian peringkat *WCU* mencakup lima aspek penting: pengajaran, lingkungan penelitian, kualitas penelitian, keterlibatan industri, dan pandangan internasional ([https://www. timeshighereducation.com/world-university-rankings/latest/ world-ranking](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/latest/world-ranking)).

Di tingkat nasional, Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) menetapkan pemeringkatan akreditasi perguruan tinggi meliputi: Akreditasi Unggul, Baik Sekali, Baik. Sebelumnya, BAN-PT menggunakan Akreditasi peringkat A, B, dan C. Sejak tahun 2020, sistem ini diganti agar lebih mencerminkan kualitas aktual perguruan tinggi. Kriteria penilaian utama berdasarkan sejumlah aspek penting, di antaranya: visi, misi, tata pamong, dan tata kelola institusi, mahasiswa dan lulusan (termasuk prestasi, masa studi, daya serap kerja), sumber daya manusia (dosen dan tenaga kependidikan), kurikulum dan pembelajaran, penelitian, publikasi, dan pengabdian kepada masyarakat, sarana dan prasarana pendukung, keuangan, pendanaan, dan sistem informasi, luaran dan capaian tridarma (<https://www.banpt.or.id>).

Pangkalan Data Perguruan Tinggi menunjukkan terdapat 4.416 perguruan tinggi di Indonesia (Perguruan Tinggi Negeri dan Perguruan

Tinggi Swasta). Perguruan tinggi dengan akreditasi Unggul sebanyak 149 (3,37%), akreditasi Baik Sekali sebanyak 442 (10,01%), akreditasi Baik sebanyak 2.574 (58,29%), akreditasi A sebanyak 12 (0,27%), akreditasi B sebanyak 417 (9,44%), akreditasi C sebanyak 3 (0,07%), dan perguruan tinggi yang belum ada data akreditasi sebanyak 819 (18,55%) (<https://pddikti.kemdiktisaintek.go.id/statistik>).



Gambar 1.1 Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia Berdasarkan Peringkat Akreditasi BAN-PT

Sumber: <https://pddikti.kemdiktisaintek.go.id/statistik>

Gambar 1.1 di atas menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil perguruan tinggi yang berhasil meraih predikat Unggul dan Baik Sekali. Mayoritas perguruan tinggi masih berada di level Baik. Masih banyak perguruan tinggi dengan status lama (A, B, C), bahkan banyak yang belum memiliki predikat akreditasi.

Untuk mencapai kinerja akreditasi yang diharapkan tidak terlepas dari peran sentral dan strategis SDM dosen karena salah satu kriteria penilaian utama akreditasi dari BAN-PT sangat ditentukan oleh kualitas mutu dan prestasi dari dosen. BAN-PT menilai dosen tidak hanya dari sisi jumlah dan kualifikasi, tetapi juga kinerja tridharma, produktivitas ilmiah, pengembangan karir, serta kontribusi nyata pada kualitas pendidikan tinggi. Kualitas mutu dan prestasi dari dosen terkait erat dengan perilaku kerja inovatif dosen. Dosen berkontribusi besar pada hasil penilaian akreditasi. Akreditasi tinggi, misalnya kategori Unggul dan Baik Sekali, hanya dapat terwujud dengan SDM dosen yang berperilaku inovatif dan adaptif. Perguruan tinggi dengan akreditasi unggul memiliki budaya akademik yang kuat, fasilitas riset, dan dukungan kelembagaan yang baik. Dosen menghasilkan ide-ide baru, menciptakan metode pembelajaran inovatif, melakukan riset unggulan dan publikasi internasional. Perilaku inovatif juga dilakukan dalam bentuk menghasilkan paten, penerapan teknologi, dan pengabdian masyarakat.

Perilaku inovatif dosen adalah motor penggerak mutu universitas melalui peningkatan ide-ide produktif dan inovatif dalam pembelajaran, riset, publikasi, dan pengabdian masyarakat. Oleh karena itu, perguruan tinggi yang belum meraih predikat akreditasi Unggul dan akreditasi Baik Sekali sangat perlu meningkatkan perilaku inovatif SDM dosen untuk mendukung dan meningkatkan kinerja akreditasinya. Menumbuhkan konsistensi perilaku inovatif akan berdampak pada produktivitas akademik yang meningkat,

reputasi universitas membaik, dan akreditasi perguruan tinggi terdorong ke tingkat yang lebih tinggi.

Janssen (2000) mendefinisikan bahwa Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behaviour*) adalah serangkaian tindakan karyawan dalam menghasilkan, mempromosikan, dan menerapkan ide-ide baru di tempat kerja untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saing organisasi. Perilaku terkait mencari peluang, mengembangkan ide, advokasi ide, serta penerapan solusi inovatif dalam pekerjaan sehari-hari. Menurut Amabile (1988) perilaku kerja inovatif terkait menciptakan kreatifitas ide-ide baru yang bermanfaat. Anderson dan West (1998) menekankan bahwa perilaku inovatif dilakukan secara proaktif untuk menyuarakan ide yang membangun dan menerapkan ide-ide kreatif untuk perbaikan kinerja. Scott dan Bruce (1994) menjelaskan perilaku kerja inovatif sebagai perilaku menghasilkan, mempromosikan, dan mewujudkan ide-ide inovatif di tempat kerja.

Perilaku kerja inovatif merupakan bentuk perilaku yang dilakukan oleh karyawan dengan sengaja dan secara sukarela untuk mengantisipasi, mengambil inisiatif, dan mengendalikan keadaan agar hasil yang dicapai lebih baik. Collins (2010) menjelaskan perilaku kerja inovatif bersifat diskresioner atau *non-compulsary* dari karyawan, karyawan melakukannya secara proaktif untuk mengidentifikasi peluang, menghasilkan ide-ide baru, dan menerapkannya guna meningkatkan kinerjanya.

Perilaku kerja inovatif memberikan manfaat secara luas baik bagi kinerja peran individu, kelompok, maupun manfaat bagi organisasi yang

lebih luas. Janssen (2000) mengatakan perilaku kerja inovatif mendorong peningkatan kinerja individu dan maupun kinerja tim. De Jong dan Den Hartog (2010) menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif adalah perilaku yang dilakukan secara disengaja oleh karyawan untuk menciptakan, mengenalkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam peran individu, peran kelompok, atau peran organisasi.

Perilaku kerja inovatif adalah proses aktif yang melibatkan usaha nyata untuk menciptakan perubahan positif di tempat kerja. Menurut Scott dan Bruce (1994), perilaku kerja inovatif terdiri dari beberapa komponen penting. Pertama, Pengenalan Masalah, yaitu karyawan mulai menyadari adanya kebutuhan atau peluang untuk perubahan. Kedua, Pengembangan Ide, mengembangkan ide-ide baru yang kreatif untuk memecahkan masalah atau meningkatkan proses kerja. Ketiga, Promosi Ide, yaitu mempromosikan ide kepada kolega/atasan agar mendapatkan dukungan. Keempat, atau Implementasi Ide, yaitu karyawan menerapkan ide dalam praktik nyata, sering kali melalui percobaan dan penyempurnaan.

Perilaku kerja inovatif ini penting untuk meningkatkan kemampuan bertahan, beradaptasi, dan berkembang, sehingga menjadi kunci bagi organisasi yang ingin berhasil di tengah tantangan perubahan yang terjadi. Perilaku kerja inovatif mempengaruhi peningkatan kinerja dan pertumbuhan organisasi. Damanpour (1991) menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif mendorong pertumbuhan organisasi dan menciptakan keunggulan kompetitif organisasi dengan memperkenalkan produk, layanan, atau proses

yang baru dan lebih baik. West et al., (1990) menekankan bahwa perilaku inovatif karyawan merupakan pendorong utama pertumbuhan dan adaptasi di pasar yang dinamis. Tushman dan O'Reilly (1996) menjelaskan bahwa perilaku inovatif menciptakan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.

Selain itu, ketika organisasi mendukung dan mendorong karyawan untuk menjadi inovatif, hal itu tidak hanya menguntungkan organisasi melalui ide-ide dan solusi baru, tetapi juga memberdayakan karyawan untuk tumbuh, baik secara pribadi maupun secara profesional. Menurut Shafique et al., (2022) dengan keterlibatan karyawan dalam perilaku kerja inovatif maka mereka akan memperoleh keterampilan baru, mengembangkan kemampuan adaptif, dan meningkatkan profil profesional. Messmann dan Mulder (2012) menjelaskan, perilaku kerja inovatif mendorong pengembangan profesional berkelanjutan memotivasi karyawan untuk terlibat dalam pembelajaran mandiri, kolaborasi, dan integrasi pengetahuan baru ke dalam praktik.

Perilaku inovatif dosen sangat bermanfaat untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran karena mendorong kualitas pembelajaran, mengembangkan kompetensi mahasiswa, serta menjawab tuntutan perubahan zaman dan dunia kerja. Dosen yang inovatif akan mencari ide-ide baru dan menerapkan metode pembelajaran baru (misalnya *blended learning*, *problem-based learning*, atau pemanfaatan teknologi digital). Hal

ini membuat proses belajar lebih menarik, interaktif, dan relevan dengan kebutuhan mahasiswa.

Melalui perilaku inovatif, mendorong kreativitas dan kemandirian mahasiswa. Dosen mencari dan menerapkan strategi pengajaran yang menstimulasi berpikir kritis, kreativitas, serta pemecahan masalah. Mahasiswa tidak hanya menerima pengetahuan, tetapi juga dilatih menjadi pembelajar mandiri dan inovatif. Dunia pendidikan selalu berkembang, dosen yang berperilaku inovatif mampu beradaptasi cepat, misalnya dengan membuat modul digital, video pembelajaran, atau simulasi berbasis teknologi. Inovasi dosen dalam pengajaran (contoh: *project-based learning* atau kolaborasi industri) membuat mahasiswa memiliki kompetensi sesuai kebutuhan dunia kerja. Dengan begitu, lulusan lebih siap menghadapi tantangan global. Perilaku inovatif menghasilkan variasi metode mengajar (misalnya diskusi, permainan edukatif, studi kasus, eksperimen) dan suasana belajar yang menyenangkan dan lebih dinamis sehingga motivasi belajar mahasiswa meningkat.

Dosen yang berperilaku inovatif akan secara aktif mencari ide-ide dan isu-isu baru untuk menemukan celah penelitian (*research gap*), pendekatan baru dan menghasilkan kontribusi baru bagi ilmu pengetahuan. Misalnya melalui riset interdisipliner atau riset berbasis teknologi, sehingga hasilnya lebih aplikatif. Dosen inovatif akan secara aktif belajar dan menggunakan big data, artificial intelligence, atau perangkat lunak analisis mutakhir yang mempercepat dan memperdalam hasil penelitian. Hasil penelitian inovatif

akan lebih berpeluang dipublikasikan di jurnal bereputasi internasional, sehingga memperkuat citra akademik dosen dan universitas. Dosen inovatif akan secara aktif menjalin kerja sama lintas disiplin, antar-universitas, atau dengan industri sehingga memperluas jejaring penelitian.

Dosen inovatif akan merancang program pengabdian kepada masyarakat yang berdampak dan dapat menjawab kebutuhan nyata masyarakat, misalnya teknologi tepat guna, model pembelajaran di desa, atau pemberdayaan UMKM. Melalui inovasi, dosen tidak hanya memberi penyuluhan, tetapi juga menciptakan media interaktif, aplikasi, atau prototipe yang dapat digunakan masyarakat, sehingga dapat meningkatkan produktivitas masyarakat, memperbaiki kualitas hidup, dan mendorong kemandirian. Dosen inovatif memperkuat peran universitas sebagai agen perubahan sosial dan motor pembangunan masyarakat.

Oleh karena besarnya potensi dan manfaat perilaku kerja inovatif dosen di perguruan tinggi, maka penelitian ini bertujuan untuk memahami perilaku kerja inovatif dosen, dengan mengetahui dan memahami faktor-faktor atau prediktor yang dapat berkontribusi positif untuk memperkuat perilaku kerja inovatif dosen di perguruan tinggi.

Peneliti telah menunjukkan minat yang besar untuk menyelidiki faktor-faktor atau prediktor dari perilaku kerja inovatif baik dari perspektif organisasi maupun individu (Yuan dan Woodman, 2010). Namun, studi yang dilakukan oleh Ayoub et al., (2023) dan Farrukh et al., (2023) menyoroti adanya kelangkaan studi tentang perilaku kerja inovatif dalam bidang pendidikan

tinggi. Srirahayu dan Sridadi (2023) menjelaskan bahwa penelitian perilaku kerja inovatif masih sedikit yang fokus pada sektor spesifik seperti organisasi publik dan akademik, khususnya terkait faktor-faktor pribadi, tim, dan organisasi yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Studi oleh Li dan Liu (2022) menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut tentang variabel mediasi dan moderasi yang belum dieksplorasi, untuk memahami bagaimana faktor organisasi mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Li dan Liu juga menyatakan bahwa terdapat kelangkaan studi yaitu studi yang mengkaji perilaku kerja inovatif di negara-negara non-barat dan berkembang, dimana dinamika budaya dan organisasi mungkin berbeda secara signifikan.

Studi yang lebih spesifik dilakukan oleh Fitriani (2025) yang melakukan analisis bibliometrik terkait studi Perilaku Kerja Inovatif dosen di perguruan tinggi. Studi ini memetakan literatur yang berasal dari tahun 2022-2024, mengidentifikasi tren penelitian, dan mengkaji faktor-faktor yang berpengaruh. Peneliti ini memperoleh 453 artikel jurnal dari scopus tentang Perilaku Kerja Inovatif dosen, pendidikan tinggi, dan inovasi akademik. Hasil penelitian ini menemukan bahwa penelitian tentang Perilaku Kerja Inovatif dosen masih relatif terbatas dan masih menjadi area penelitian yang sedang berkembang untuk dieksplorasi.

Penelitian di atas telah mengidentifikasi literatur yang ada tentang faktor-faktor yang berpengaruh pada Perilaku Kerja Inovatif dosen di pendidikan tinggi. Faktor-faktor tersebut yaitu *affective commitment*, *age diversity climate*, *burnout*, *employee engagement*, *employee performance*,

lecturer performance, ethical leadership, intergenerational learning, irrational beliefs, knowledge distribution, knowledge externalization, knowledge sharing, knowledge socialization, learning organization, organizational culture, organizational innovation climate, organizational support, proactive personality, psychological empowerment, psychological safety, self-efficacy, teaching self-efficacy, team culture, the relationship between creativity, transformational leadership, transglobal leadership, work engagement, dan work-life balance (Fitriani, 2025).

Oleh karena itu, studi ini dimaksudkan untuk mengisi kesenjangan empiris dan literatur terkait perilaku kerja inovatif dalam konteks pendidikan tinggi, dengan mengelaborasi faktor-faktor atau prediktor yang dapat berkontribusi positif untuk memperkuat perilaku kerja inovatif dosen di perguruan tinggi.

Salah satu faktor yang berpotensi menjadi prediktor dan memberi pengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif adalah Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*), disingkat POS. Persepsi Dukungan Organisasi adalah konsep yang merujuk pada sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Konsep ini pertama kali dikenalkan oleh Eisenberger et al., (1986) yang mendefinisikan persepsi dukungan organisasi sebagai *“Employees' global beliefs concerning the extent to which the organization values their contributions and cares about their well-being”*. Kurtessis et al., (2017) menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi

mencerminkan keyakinan karyawan bahwa organisasi berkomitmen kepada mereka, mendukung mereka dalam mencapai tujuan kerja, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah membahas hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) dengan Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behaviour*). Seperti penelitian yang dilakukan oleh Cardina, et al., (2022) yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Persepsi dukungan organisasi memiliki efek signifikan pada kesediaan karyawan untuk berbagi pengetahuan, sementara kesediaan karyawan untuk berbagi pengetahuan memiliki berkontribusi secara signifikan dalam mendorong perilaku inovatif. Karyawan yang merasakan adanya dukungan organisasi sebagai bentuk perhatian kepada mereka akan membuat mereka bersedia memberikan umpan balik positif, bersedia dan termotivasi untuk memikirkan ide-ide dan perilaku inovatif. Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan dapat memicu untuk keinginan untuk berbagi pengetahuan dan kemudian mendorong perilaku inovatif karyawan.

Penelitian berikut ini menemukan hasil bahwa persepsi dukungan organisasi berdampak positif terhadap perilaku kerja inovatif. Studi oleh Mustika, et al., (2020) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki efek positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan dibalas pula. Persepsi dukungan

organisasi secara positif mempengaruhi keinginan karyawan untuk berbagi pengetahuan, sementara berbagi pengetahuan secara signifikan meningkatkan perilaku kerja inovatif. Interaksi dan pertukaran pengetahuan mengarah pada pemecahan masalah yang kreatif. Berbagi pengetahuan berhasil memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan perilaku kerja inovatif. Organisasi yang mendukung dan menghargai karyawan menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan, yang mengarah pada inovasi yang lebih besar.

Penelitian oleh Wahid dan Ayub (2024) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi secara signifikan memprediksi perilaku kerja inovatif di kalangan pengajar di pendidikan tinggi di Pakistan. Ketika pengajar merasa didukung oleh organisasi dan menganggap dukungan organisasi sebagai sumber daya sosial di tempat kerja maka mereka lebih cenderung menunjukkan inovasi dalam perilaku kerja mereka. Studi oleh Al-Taie dan Khattak (2024) menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi dan praktik HRM komitmen tinggi terhadap perilaku kerja inovatif dari 359 staf akademik dari 124 perguruan tinggi di Uni Emirat Arab. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan HRM komitmen tinggi berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif.

Dosen yang merasakan dukungan organisasi yang kuat akan lebih termotivasi untuk berkontribusi dan menunjukkan perilaku kerja inovatif. Dukungan organisasi yang dirasakan memberikan rasa aman dan penghargaan kepada dosen, akan memicu motivasi intrinsik mereka untuk

mencoba ide-ide baru dan mencari solusi inovatif (Eisenberger et al., 1986). Dosen yang merasa organisasi peduli akan kesejahteraannya, maka mereka lebih bersemangat untuk berkontribusi di luar tugas rutin. Dukungan organisasi yang dirasakan tidak hanya membuat merasa aman secara emosional dan profesional, tetapi juga lebih percaya diri, termotivasi secara intrinsik, dan merasa punya kewajiban moral untuk memberi kontribusi lebih dari kewajiban standar yang harus dipenuhi.

Dukungan organisasi yang dirasakan menjadi pendorong bagi dosen untuk berperilaku inovatif, baik dalam pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat, serta aktifitas lainnya. Dosen yang merasa mendapat dukungan untuk pengembangan karir akan terdorong berkontribusi lebih melalui riset inovatif atau metode pengajaran baru. meningkatkan motivasi untuk menghasilkan ide-ide inovatif. Dosen yang mendapat akses ke dana penelitian dapat merasa lebih didukung dan cenderung mengeksplorasi topik riset baru. Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan akan memperkuat rasa percaya diri dosen untuk menggali ide dan mencoba pendekatan baru dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

Selain dari faktor dukungan organisasi yang dirasakan, faktor lain yang dapat menjadi prediktor dan berpotensi memberi pengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif adalah Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*) disingkat OC. Komitmen organisasi adalah salah satu perilaku kerja positif karyawan yang sangat dibutuhkan oleh organisasi karena memberikan manfaat besar bagi produktivitas dan

keberlangsungan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi diharapkan akan memiliki rasa keterikatan dan keberpihakan kepada organisasi, menjaga keanggotaannya dan membangun perilaku kerja positif dan berpartisipasi untuk pencapaian tujuan organisasi.

Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi (*organizational commitment*) sebagai "*a psychological state that characterizes the employee's relationship with the organization and has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization*"; yaitu keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi. Porter et al., (1974) menggambarkan komitmen organisasi sebagai "*the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*" yaitu sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan seorang individu dalam organisasi.

Meyer dan Allen (1991) mengembangkan sebuah teori yang sangat berpengaruh dalam studi perilaku organisasi, yaitu model komitmen organisasi yang terdiri dari tiga komponen: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Setiap komponen tersebut masing-masing mencerminkan keadaan psikologis unik atau berbeda, yang mempengaruhi hubungan karyawan dengan organisasi. Komitmen afektif didasarkan pada keterikatan emosional dan identifikasi terhadap organisasi;

komitmen keberlanjutan didorong oleh pertimbangan rasional atas kerugian jika meninggalkan organisasi; dan komitmen normatif terkait karena kewajiban moral untuk tetap bekerja. Meyer dan Allen (1991) menekankan bahwa ini tidak saling eksklusif dimana seorang karyawan dapat mengalami berbagai jenis komponen atau jenis secara bersamaan.

Memahami komitmen organisasi karyawan dan mengenali faktor-faktor yang mempengaruhi sangat penting bagi mengembangkan strategi SDM organisasi untuk meningkatkan kinerja dan retensi karyawan. Komitmen organisasi memberikan sejumlah manfaat bagi organisasi maupun bagi karyawan. Komitmen organisasi memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, yang mengarah pada manfaat jangka panjang. Komitmen organisasi penting untuk melihat sejauh mana keberpihakan karyawan kepada organisasi dan niat untuk memelihara keanggotaan kepada organisasi (Mardiana, 2017). Komitmen organisasi berpengaruh positif pada produktivitas dan kinerja, kesediaan untuk membantu pekerja lain dan kepentingan organisasi, tingkat absensi dan turnover yang lebih rendah (Tsoumbris dan Xenikou, 2010). Karyawan yang berkomitmen akan memberikan layanan yang lebih baik dan berkontribusi meningkatkan kepuasan pelanggan (Bowen dan Schneider, 2014).

Beberapa penelitian terdahulu membahas korelasi antara Komitmen Organisasi dengan Perilaku Kerja Inovatif. Studi oleh Battistelli et al., (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif. Karyawan dengan komitmen

organisasi tinggi akan mempengaruhi perilaku inovatifnya, mereka akan mengidentifikasi diri dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Mereka cenderung merasa bertanggung jawab, akan mengerahkan upaya ekstra dalam organisasi, memperluas pemikiran yang fleksibel untuk pencarian hal baru, aktif mengeksplorasi, mempromosikan, dan menerapkan ide-ide baru untuk membantu organisasi mencapai tujuan.

Penelitian oleh Hakimian et al., (2016) menemukan bahwa *affective commitment* dan *normative commitment* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Karyawan yang secara emosional terikat (*affective commitment*) dengan organisasinya lebih mungkin mengembangkan metode pembelajaran inovatif, mempromosikan ide baru, dan menerapkannya dalam aktivitas kerjanya.

Komitmen organisasi yang tinggi, terutama komitmen afektif, memotivasi dosen untuk terlibat dalam perilaku kerja inovatif. Dosen yang merasa bangga dan tersambung secara emosional dengan institusi cenderung lebih berinovasi. Mereka akan lebih aktif mengeksplorasi teknologi pendidikan, riset kreatif, dan strategi pengajaran baru. Hal ini penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan tinggi dan menciptakan budaya akademik yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan. Dosen yang merasa menjadi bagian dari organisasi, merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap institusi akan terlibat dalam inovasi sebagai bentuk kontribusi positif, misalnya ikut serta dalam pengembangan kebijakan akademik dan termotivasi untuk berkontribusi secara kreatif.

Faktor lain yang dapat menjadi prediktor atau berpotensi memberi pengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif adalah Kontrak Psikologis (*Psychological Contract*). Noe et al., (2018) menjelaskan bahwa dalam lingkungan kerja yang berubah maka sifat hubungan kerja dalam organisasi juga berubah atau mengalami penyesuaian; dimana organisasi pemberi kerja dan karyawan harus melakukan *reshaping* yaitu membentuk kembali suatu hubungan kerja yang sesuai dengan kondisi tersebut, hubungan tersebut sebagai suatu kontrak psikologis. Van Gilst et al., (2020) menyarankan bahwa ketika organisasi harus menghadapi situasi perubahan, maka salah satu cara untuk menghindari terjadinya dampak manajemen perubahan yang reaktif dan berakhir dengan kegagalan atau ketidakberhasilan adalah dengan memahami tentang kontrak psikologis (*psychological contract*) karyawan.

Rousseau (1989) mendefinisikan Kontrak Psikologis (*Psychological Contract*) adalah keyakinan seorang individu mengenai syarat dan ketentuan dari hubungan pertukaran antara dirinya dengan organisasi. "*The psychological contract is an individual's beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between the person and the organization*". Kontrak psikologis merupakan ekspektasi dan keyakinan implisit dan tidak tertulis yang ada antara karyawan dan pemberi kerja mengenai kewajiban bersama diantara mereka. Meskipun implisit dan tidak tertulis tetapi sangat mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Kontrak psikologis didasarkan pada persepsi individu tentang adanya kewajiban timbal balik selama hubungan kerja. Coyle-Shapiro dan Shore (2007) menjelaskan timbulnya kesediaan dari karyawan untuk bertindak mendukung organisasi akan sangat ditentukan oleh persepsi karyawan sejauh mana mereka percaya bahwa organisasi memperlakukan mereka secara positif atau menguntungkan. Guest (2016) menjelaskan bahwa kontrak psikologis juga melibatkan keyakinan karyawan tentang apa yang harus ditawarkan organisasi dan apa yang harus diberikan karyawan sebagai imbalannya. Kondisi kontrak psikologis ini bersifat dinamis dan tidak statis, terus berubah sesuai dengan kondisi kerja yang dialami karyawan selama bekerja (Chaundry et al., 2010).

Kontrak psikologis menjadi sarana untuk memahami dasar suatu hubungan kerja. Sebagai keyakinan akan kewajiban timbal balik dan yang dijanjikan, maka jika kontrak psikologis dilanggar dapat menimbulkan ketidakpercayaan, ketidakpuasan, dan kemungkinan pembubaran hubungan (Argyris, 1960; Rousseau, 1989).

Dalam versi sederhana, kontrak psikologis ini merupakan suatu perjanjian kerja tentang apa yang diharapkan karyawan untuk diberikan oleh pemberi kerja. Sebagai imbalannya, karyawan diharapkan menyumbangkan/memberi kontribusi (kembali), misalnya berupa waktu, tenaga, keterampilan, kemampuan, dan loyalitas. Elemen utama dalam kontrak psikologis adalah persepsi karyawan yang memandang adanya 'janji atau komitmen' tidak tertulis yang dibuat oleh pemberi kerja (misalnya,

keamanan kerja, dukungan, perlakuan yang adil). Unsur lain dalam kontrak psikologis adalah 'timbang balik'. Karyawan percaya bahwa mereka berutang sesuatu sebagai balasannya, seperti loyalitas, upaya ekstra, atau inovasi. Elemen lain adalah pemahaman tentang kontrak psikologis bersifat 'tidak tertulis dan dinamis'. Hal ini berkembang seiring waktu melalui interaksi dan pengalaman sehari-hari di tempat kerja.

Konsep operasional atau praktik dari kontrak psikologis adalah melalui ide pertukaran antar pihak dalam suatu hubungan kerja. Seorang karyawan memasuki suatu hubungan kerja memiliki seperangkat hal tentang keyakinan, harapan dan kewajiban terkait pekerjaannya itu, yang mereka antisipasi akan dipenuhi oleh majikan mereka. Demikian pula pemberi kerja memiliki seperangkat keyakinan timbal balik berupa harapan dan kewajiban yang diharapkan dari karyawan. Hal ini kemudian menjadikan terjadinya pertukaran yang mengikat di tempat kerja. Keyakinan individu pada "harapan dan kewajiban" ini menjadi dasar hubungan antara karyawan dan pemberi kerja atau organisasi.

Penelitian-penelitian terdahulu telah menyarankan pentingnya kontrak psikologis sebagai hal yang berguna bagi organisasi maupun bagi karyawan (Magano dan Thomas, 2017). Kontrak psikologis dapat menopang dan memotivasi karyawan dalam lingkungan kerja yang kompetitif. Konsep kontrak psikologis dapat mewakili suatu model psikologis jangka panjang dari suatu hubungan kerja (Rousseau, 2004) yang dibangun berdasarkan sikap dan perilaku karyawan (Conway dan Briner, 2005). Oleh karena itu,

konsep kontrak psikologis ini relevan dengan kondisi sekarang yang mengharapkan dukungan partisipasi dan kontribusi terbaik karyawan dalam lingkungan kerja yang kompetitif.

Sejumlah penelitian telah menghubungkan dan mendukung adanya pengaruh positif antara persepsi dukungan organisasi (*perceived organisational support*) dan kontrak psikologis (*psychological contract*). Persepsi dukungan organisasi adalah sejauh mana individu merasa bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya (Eisenberger et al., 1986). Studi yang dilakukan oleh Bahadır et al., (2022) menemukan bahwa *perceived organisational support* secara langsung berkorelasi positif dengan pengembangan *psychological contract* bagi ekspatriat. Penelitian oleh Xu dan Sun (2022) tentang hubungan antara *perceived organisational support* (POS), *psychological contract* (PC) dan *job satisfaction* (JS) dosen di universitas swasta di Shanghai, China. Hasilnya bahwa POS dapat memprediksi PC secara signifikan. PC juga bertindak sebagai mediator antara PC dan JS. Ini memperkuat bahwa POS membentuk persepsi PC di kalangan dosen. Studi oleh Brown dan Roloff (2015) menunjukkan hasil bahwa *perceived organisational support* (POS) secara signifikan dan positif berhubungan dengan kewajiban kontrak psikologis (*PC obligation*) dan pemenuhan kontrak psikologis (*PC fulfillment*).

Selain persepsi dukungan organisasi hal lain yang berpotensi memiliki pengaruh positif terhadap kontrak psikologis (*psychological contract*) adalah

Komitmen organisasi (*Organizational Commitment/OC*). Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor penting bagi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan kekuatan relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Meskipun belum banyak penelitian yang telah menghubungkan adanya pengaruh positif antara *organizational commitment* (OC) dan *psychological contract* (PC), namun dapat dijelaskan bahwa karyawan dengan komitmen organisasi tinggi akan mendorong karyawan untuk membangun harapan psikologis yang kuat terhadap organisasi. Restubog et al., (2006) menjelaskan komitmen afektif memainkan peran penting dalam menjaga persepsi positif atas *psychological contract*, terutama ketika terjadi pelanggaran kontrak psikologis. komitmen afektif yang dimiliki seorang karyawan akan memperkuat hubungan antara ekspektasi timbal balik dan pemenuhan kontrak psikologis. Sebaliknya, banyak dibahas dalam penelitian organisasi adalah pengaruh *PC* terhadap *OC* (misalnya Cohen, 2011; Cassar dan Briner, 2011; Jha, 2011). Hal ini menjelaskan bahwa pemenuhan kontrak psikologis oleh organisasi (seperti janji akan penghargaan, peluang pengembangan karir, atau keadilan kerja) akan mendorong peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Komitmen organisasi berkontribusi positif pada persepsi pemenuhan kontrak psikologis. Sebagaimana hasil studi oleh Bal dan Vink (2011) bahwa karyawan dengan komitmen tinggi lebih cenderung mengembangkan harapan psikologis yang positif terhadap organisasi. Harrison et al., (2006) menjelaskan bahwa komitmen karyawan pada organisasi menjadi prediktor kuat tumbuhnya perilaku positif. Melalui mekanisme hukum *reciprcity* atau timbal balik, maka komitmen organisasi tinggi pada karyawan dapat menjadi faktor pendorong bagi karyawan lebih mungkin untuk menafsirkan tindakan organisasi sebagai bentuk pemenuhan kontrak psikologis. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi juga lebih mungkin menafsirkan hubungan kerja secara positif, sehingga memperkuat persepsi akan pemenuhan kontrak psikologis.

Hubungan lain yang diteliti dalam studi ini adalah pengaruh Kontrak Psikologis (*psychological contract*) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behaviour*), bahwa pemenuhan kontrak psikologis berdampak positif terhadap perilaku kerja inovatif. Kontrak psikologis mencerminkan harapan, keyakinan, dan persepsi karyawan terhadap hubungan timbal balik dengan organisasi. Kontrak psikologis yang terpenuhi dapat mendorong karyawan untuk lebih proaktif, kreatif, dan inovatif dalam bekerja. Karyawan yang merasa bahwa organisasi memenuhi kontrak psikologis, maka mereka cenderung membalas dengan kontribusi positif, seperti perilaku kerja inovatif. Agarwal (2014) menjelaskan *psychological contract* berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan dan perilaku

inovatif di tempat kerja. Studi oleh Chang (2013) bahwa *psychological contract* memiliki efek langsung terhadap *innovative work behaviour*. Hasil Studi Yu et al., (2024) juga mendukung bahwa pemenuhan kontrak psikologis berdampak positif terhadap perilaku inovatif.

Pentingnya penelitian ini karena perilaku kerja inovatif dosen merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan kualitas, daya saing, dan keberlanjutan perguruan tinggi di era perubahan yang cepat. Perguruan tinggi saat ini dituntut untuk tidak hanya menghasilkan lulusan berkualitas, tetapi juga menciptakan inovasi dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, dimana dosen menjadi aktor utamanya. Meskipun inovasi menjadi tuntutan utama dalam pendidikan tinggi, berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif tidak muncul secara otomatis. Perilaku tersebut dipengaruhi oleh kondisi organisasi, kualitas hubungan antara individu dan organisasi, serta tingkat komitmen yang dimiliki anggota organisasi. Namun, kajian yang secara simultan menghubungkan dukungan organisasi yang dirasakan, komitmen organisasi, kontrak psikologis, dan perilaku kerja inovatif dalam konteks dosen PTN di Indonesia masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji mekanisme hubungan antarvariabel dalam lingkungan akademik Indonesia.

Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya meneliti pengaruh langsung dukungan organisasi atau komitmen organisasi terhadap perilaku kerja inovatif, penelitian ini menawarkan model terintegrasi berbasis

Social Exchange Theory yang menjelaskan peran mediasi kontrak psikologis dalam hubungan tersebut pada konteks dosen perguruan tinggi negeri di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam memahami mekanisme psikologis yang mendorong perilaku kerja inovatif di lingkungan pendidikan tinggi dan memperluas literatur inovasi akademik di negara berkembang.

Dari uraian di atas, maka fokus penelitian ini terkait perilaku kerja inovatif dosen di PTN yang ada di bawah koordinasi Kemdiktisaintek Indonesia, untuk memenuhi kesenjangan/*gap* empiris dan teoritis dengan fokus pada variabel dan konteks penelitian yang masih perlu dieksplorasi. Penelitian ini berjudul: 'Studi Empiris Perilaku Kerja Inovatif Dosen: Peran Persepsi Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi, dengan Pemediasi Kontrak Psikologis di PTN di bawah Kemdiktisaintek Indonesia'

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah kemukakan, maka penelitian ini mengajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dosen di PTN di bawah Kemdiktisaintek Indonesia?
2. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dosen di PTN di bawah Kemdiktisaintek Indonesia?

3. Apakah Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Kontrak Psikologis Dosen di PTN di bawah Kemdiktisaintek Indonesia?
4. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Kontrak Psikologis Dosen di PTN di bawah Kemdiktisaintek Indonesia?
5. Apakah Kontrak Psikologis berpengaruh secara langsung terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dosen di PTN di bawah Kemdiktisaintek Indonesia?
6. Apakah Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Kontrak Psikologis Dosen di PTN di bawah Kemdiktisaintek Indonesia?
7. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Kontrak Psikologis Dosen di PTN di bawah Kemdiktisaintek Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh secara langsung Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dosen di PTN di bawah Kemdiktisaintek Indonesia.
2. Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh secara langsung Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dosen di PTN di bawah Kemdiktisaintek Indonesia.

3. Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh secara langsung Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kontrak Psikologis Dosen di PTN di bawah Kemdiktisaintek Indonesia.
4. Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh secara langsung Komitmen Organisasi terhadap Kontrak Psikologis Dosen di PTN di bawah Kemdiktisaintek Indonesia.
5. Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh secara langsung Kontrak Psikologis terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dosen di PTN di bawah Kemdiktisaintek Indonesia.
6. Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh secara tidak langsung Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Kontrak Psikologis Dosen di PTN di bawah Kemdiktisaintek Indonesia.
7. Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh secara tidak langsung Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Kontrak Psikologis Dosen di PTN di bawah Kemdiktisaintek Indonesia.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi memajukan ilmu pengetahuan, memperdalam penguasaan teori dan memberikan manfaat baik dalam bidang akademik/teoritis maupun kegunaan praktis.

1.4.1 Kegunaan Akademik/Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi terhadap penguasaan teori yang relevan untuk melakukan intervensi masalah sumber daya manusia yang terkait.

1. Hasil penelitian ini memberi kontribusi secara umum untuk memajukan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Hasil penelitian ini memperdalam teori dan riset sebelumnya melalui pendekatan multi dan empiris, sekaligus mengisi kesenjangan teoretis dan empiris dengan mengeksplorasi variable-variabel yang mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif, yaitu Persepsi Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kontrak Psikologis.
3. Hasil penelitian ini sebagai referensi bagi para peneliti berikutnya, khususnya pada masalah dan topik penelitian yang relevan dengan penelitian ini.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini juga diharapkan memberi kontribusi praktis yang signifikan terhadap pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi dan dapat berkontribusi pada pengambilan kebijakan sumber daya manusia organisasi.

1. Memahami potensi pengaruh faktor-faktor Persepsi Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kontrak Psikologis terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

2. Memahami potensi peran dari variabel mediasi Kontrak Psikologis dalam hubungan antara faktor-faktor Persepsi Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif.
3. Dengan memahami potensi respons individu terkait faktor-faktor Persepsi Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kontrak Psikologis dapat menginformasikan strategi dan intervensi sumber daya manusia tentang pendekatan optimal untuk mengelola sumber daya manusia organisasi khususnya terkait Perilaku Kerja Inovatif.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dimaksudkan untuk memberikan gambaran penulisan disertasi ini secara keseluruhan. Adapun sistematika penulisan adalah disusun sebagai berikut:

Bab I PENDAHULUAN. Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan susunan penulisan dalam disertasi ini.

Bab II TINJAUAN PUSTAKA. Bab ini menjelaskan tentang landasan teori dan konsep, definisi dan penjelasan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, tinjauan empiris dari penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis yang diajukan.

Bab III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS. Bab ini menguraikan kerangka dan model konseptual penelitian, identifikasi variabel-variabel penelitian, dan hipotesis penelitian.

Bab IV METODE PENELITIAN. Bab ini terdiri dari rancangan/desain penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, instrument penelitian, dan metode analisa data yang digunakan.

Bab V HASIL PENELITIAN. Bab ini berisi deskripsi data responden, deskripsi hasil penelitian, hasil uji validitas dan realibilitas, dan hasil pengujian hipotesis.

Bab VI PEMBAHASAN. Bab ini menguraikan pembahasan atas hasil penelitian yang telah dianalisis dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

Bab VII PENUTUP. Bab ini merupakan bagian akhir yang menguraikan kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan yang telah dilakukan dan saran-saran terkait hasil penelitian, serta keterbatasan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bagian ini memaparkan sejumlah teori yang terkait dengan fokus penelitian ini dan dilanjutkan dengan penelitian-penelitian terdahulu sebagai sumber kajian empiris.

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Penelitian ini akan menggunakan dasar teori dari Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) dengan Norma Timbal Balik (*Reciprocity Norm*), *Resource-Based View Theory* (RBV). Pembahasan teori juga meliputi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behaviours*), Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*), Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*), dan Kontrak Psikologis (*Psychological Contract*).

2.1.1 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

2.1.1.1 Pengertian *Social Exchange Theory*

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory* / SET) adalah salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh untuk memahami perilaku individu di tempat kerja (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Pertukaran Sosial (*Social Exchange*) merupakan suatu kerangka dasar pemikiran untuk memahami bagaimana suatu hubungan kerja dalam

organisasi (Coyle-Shapiro dan Conway, 2004) dan bagaimana sikap dan perilaku karyawan dalam hubungan kerja tersebut (DeConinck, 2010), saat mereka membangun dan mengatur hubungan tersebut.

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) merupakan salah satu *a body of theoretical work in social psychology* yang menekankan tentang pentingnya saling ketergantungan anggota kelompok dalam membentuk pola interaksi sosial diantara mereka; selain itu, respon psikologis mereka anggota kelompok) satu sama lain berdasarkan berdasarkan “biaya-hadiah atau imbalan” (*reward-cost interdependence*). Istilah pertukaran dan pertukaran sosial (*exchange and social exchange*) mengacu pada model struktur sosial yang didasarkan pada prinsip bahwa sebagian besar perilaku sosial individu didasarkan pada harapan individu terhadap pihak lainnya, bahwa tindakan yang dilakukan oleh seorang individu sehubungan dengan orang lain akan menghasilkan semacam imbalan yang sepadan (Roeckelein, 2006).

Satu satu pendukung utama Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yaitu Peter M. Blau (1918-2002) seorang *American social psychologists*. Teori Pertukaran Sosial dari Blau menyebutkan pertukaran sosial merupakan “*the roots of emergent social structure in social exchange patterns*”, yaitu dasar munculnya struktur sosial dalam pola pertukaran sosial. “*Social behaviour is an exchange of goods, material goods but also non-material ones, such as the symbols of approval or prestige*” (Blau, 1964) Blau juga menjelaskan bahwa pertukaran sosial sebagai prinsip dasar

pertukaran atau *exchange* (barang dan jasa) di tempat kerja. Kata-kata "*social exchange*" atau pertukaran sosial menandakan suatu tindakan sukarela yang dilakukan oleh seorang individu. Pertukaran sosial yang dilakukan oleh individu dimotivasi oleh peningkatan hasil yang menjanjikan, baik secara sosial maupun ekonomi, yang akan diperoleh dari pihak lain dalam kegiatan pertukaran tersebut.

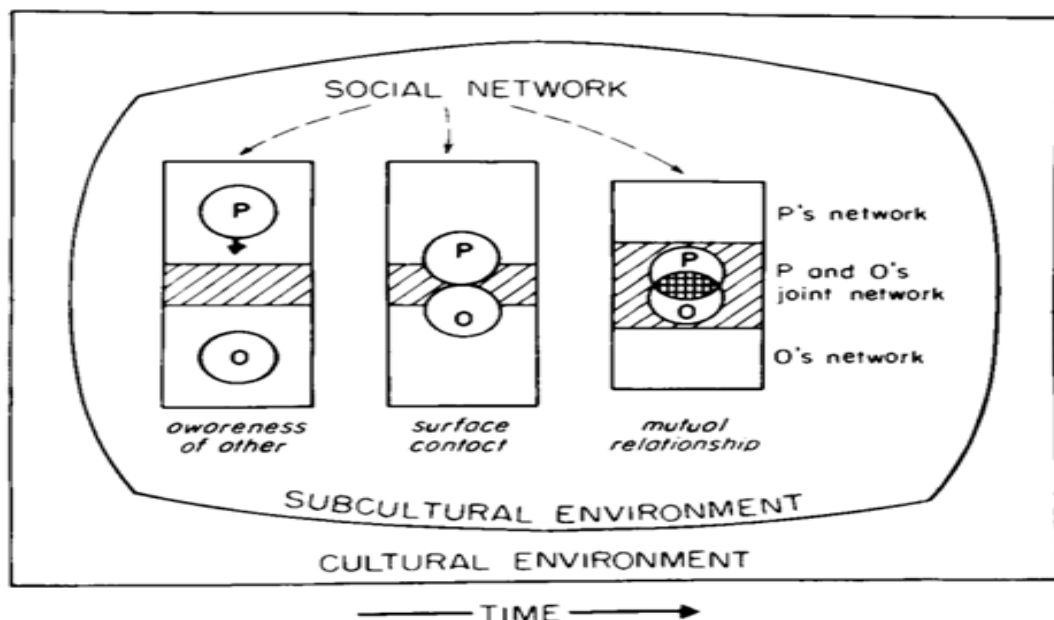
Prinsip pertukaran yang diterapkan dalam organisasi yaitu tindakan menerima satu hal dan memberikan yang lain sebagai imbalan; inilah aturan dasar dari teori pertukaran sosial. Terdapat sejumlah asumsi yang mendasari Teori Pertukaran Sosial tentang sifat manusia sebagai berikut: "Manusia mencari imbalan dan menghindari hukuman" dan "Manusia adalah makhluk rasional". Standar yang digunakan manusia untuk mengevaluasi biaya dan imbalan bervariasi dari waktu ke waktu dan dari orang ke orang (West dan Turner, 2010).

Proses pertukaran sosial akan terjadi dengan didasarkan pada beberapa kondisi berikut (Mitchell et al., 2012):

- (1) *Actor*/pelaku pertukaran bergantung satu sama lain untuk sumber daya bernilai.
- (2) *Actor*/pelaku pertukaran akan bereaksi dengan berperilaku dengan cara meningkatkan sumber daya bernilai positif dan mengurangi sumber daya bernilai negatif.

(3) *Actor*/pelaku pertukaran akan terlibat dalam kegiatan pertukaran berulang dengan mitra tertentu dari waktu ke waktu. Pihak-pihak dalam pertukaran termotivasi untuk memaksimalkan keuntungan pribadi dengan biaya minimum, oleh karena itu, mereka membuat perhitungan khusus tentang objek mana yang diterima dan mana yang diberikan.

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) mengatur bahwa orang akan menilai hubungan pertukaran yang dilakukan dengan pihak lain berdasarkan biaya dan imbalan terkait pertukaran tersebut. Burgess dan Huston (1979) menjelaskan skema konseptual bagaimana suatu pertukaran sosial dalam mengembangkan atau membentuk suatu hubungan. Pelaku yang terlibat dalam skema pertukaran sosial itu terdiri dari Orang/*People* (P) dan pihak lainnya/*Other* (O).



Gambar 2.1 Social Exchange in Developing Relationships

Sumber: Burgess dan Huston (1979)

Skema di atas menggambarkan bahwa terdapat tiga tingkat keterlibatan yang dapat terjadi yaitu melalui tahap-tahap sebagai berikut:

(1) Kesadaran

Tingkat keterlibatan di mana yang satu mengetahui yang lain atau di mana keduanya P dan O mengetahui satu sama lain tetapi mereka tidak berinteraksi.

(2) Kontak permukaan

Kondisi keterlibatan ditandai dengan adanya kontak formal ataupun superfisial.

(3) Mutualitas

Tingkat keterlibatan dari pelaku ditandai dengan adanya hubungan bersifat personal, intensi, dan intim.

Lebih lanjut, dalam skema pertukaran sosial di atas, suatu hubungan yang terbentuk dapat berlanjut atau terhenti mutualitasnya akan tergantung pada *the reward-cost history of the exchange* atau pengalaman kondisi biaya dan imbalan yang terjadi dari kegiatan pertukaran antara P dan O. Demikian pula, dari perspektif pertukaran, hubungan akan bergerak mundur dari satu tingkat ke tingkat sebelumnya jika rasio imbalan dan biaya dirasakan menurun sehingga merugikan salah satu atau kedua mitra dalam pertukaran tersebut. Mitra dalam suatu hubungan bertugas secara bersama-sama menjaga ikatan satu sama lain (Burgess dan Huston, 1979).

Sejalan dengan pendapat di atas, Monge dan Contractor (2003) mengelaborasi perspektif pertukaran sosial melalui mekanisme *Rewards* -

Costs. Seseorang akan menilai harga/*worth* dari suatu hubungan tertentu dengan cara menghitung biaya/*Cost* yang dikeluarkan dari imbalan/*Rewards* yang diterima. $Worth = Rewards - Costs$. Suatu hubungan akan bernilai angka positif jika imbalan yang diterima lebih besar daripada biaya atau pengorbanan yang dikeluarkan. Sebaliknya, suatu hubungan akan bernilai angka negatif, yaitu jika biaya atau pengorbanan yang dikeluarkan melebihi imbalan atau balas jasa, maka cenderung bernilai negatif bagi para partisipannya. Teori pertukaran sosial memprediksi bahwa nilai suatu hubungan mempengaruhi hasilnya, atau apakah orang akan melanjutkan suatu hubungan atau menghentikannya. Suatu hubungan yang bernilai positif diharapkan akan bertahan, sedangkan hubungan yang bernilai negatif kemungkinan akan berakhir.

Dalam suatu hubungan dapat terjadi dimana hubungan tersebut akan tetap datar atau tidak mendalam karena dua alasan, yaitu (Burgess dan Huston, 1979):

- (1) Jenis imbalan yang dipertukarkan mudah didapat karena sudah tersedia dari sumber-sumber lainnya
- (2) Pertukaran yang dilakukan dianggap belum cukup menguntungkan untuk memotivasi pihak lain untuk mengintensifkan keterlibatan mereka.

Salah satu premis utama dalam teori pertukaran sosial adalah bahwa hubungan jangka panjang dalam suatu organisasi yang tercipta berpotensi membentuk rasa komitmen, kepercayaan, dan loyalitas di antara pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan tersebut. Namun, digaris bawahi bahwa untuk

memungkinkan terjalinnya komitmen timbal balik, kepercayaan, dan loyalitas dalam hubungan maka ada sejumlah kondisi yang menjadi syarat untuk dipenuhi (Cropanzano dan Mitchell, 2005).

2.1.1.2 The reciprocity norm

Norma timbal balik (*the reciprocity norm*) menjadi suatu instrumen teknis untuk mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan benar dan membayar manfaat yang diterima, atau sebaliknya yaitu menghambat seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan benar dan membayar kembali sesuai dengan manfaat yang dia diterima.

Gouldner (1960), seorang sosiolog Amerika, mengusulkan *generalized norm of reciprocity* atau norma umum timbal balik. Di masyarakat umum, norma sosial mengacu pada aturan dan harapan tentang bagaimana orang harus berperilaku dalam suatu kelompok atau budaya, dan berkaitan dengan cara berpikir, merasakan, dan berperilaku yang dapat diterima secara umum yang disetujui dan didukung oleh orang-orang sebagai suatu hal yang benar atau pantas. Gouldner berpendapat bahwa hampir semua masyarakat mendukung suatu bentuk norma timbal balik. Norma timbal balik ini mengatur pertukaran (baik berupa barang maupun jasa) antara orang-orang yang ada dalam suatu hubungan antar individu atau kelompok. Norma timbal balik memberi reaksi positif terhadap perlakuan yang menguntungkan dan reaksi negatif terhadap perlakuan yang tidak menyenangkan.

Gouldner (1960) lebih lanjut menyatakan bahwa mereka yang pernah mendapat bantuan maka 'wajib' membantu orang yang memberi mereka dukungan/bantuan. Selain itu, seorang individu membalas manfaat yang diterima karena, secara internal, mereka memahami *the general norm of 'reciprocity'* atau aturan norma umum timbal balik. Internalisasi norma 'timbal balik' menghasilkan pemahaman moral pada orang yang menerima manfaat untuk membayar kembali nilai-nilai manfaat yang diterimanya. Selain itu, keinginan individu untuk membalas manfaat yang diterima sehingga mereka dapat terus menerima manfaat lebih lanjut. Kondisi ini memainkan peran penting sebagai *initial mechanism of social interaction and group structure* atau mekanisme awal terjadinya interaksi sosial dan struktur kelompok. Hal inilah yang membentuk *the underlying principle of exchange (of goods and services) in the workplace* atau prinsip dasar pertukaran (barang dan jasa) di dalam suatu organisasi tempat kerja.

Dalam konteks dunia kerja dimana aktivitas pertukaran *exchange* terjadi antara karyawan dan majikan, norma timbal balik berfungsi untuk mengatur dan memperlancar proses kerja yang saling menguntungkan dari satu pihak ke pihak lainnya. Levinson et al., (1962) menjelaskan bahwa adanya pertukaran dan harapan bersama dalam hubungan karyawan-majikan berfungsi untuk mengatur interaksi yang terjadi.

Trivers (1971) menyebutkan *reciprocity* atau timbal balik sebagai tindakan individu yang secara selektif memberikan aksi membantu individu lain yang memberikan manfaat sebagai imbalannya. Tindakan memberi

bantuan berdampak biaya untuk pelaku dan bermanfaat bagi penerima. Menurut Whatley et al., (1999) norma timbal balik mensyaratkan bahwa kita membalas orang dalam bentuk apa yang telah dilakukan orang lain untuk kita, bahwa orang akan saling menanggapi satu sama lain dengan membalas manfaat dengan manfaat, dan sebaliknya menanggapi kerugian dengan kerugian pula

Sahlins (2017) mengidentifikasi tiga bentuk dari timbal balik (*modes of reciprocity*) yang mungkin dilakukan oleh individu, yaitu:

(1) *Generalized Reciprocity*

Jenis *generalized reciprocity* atau timbal balik umum mengacu pada jenis pertukaran timbal balik berupa barang dan/atau jasa di mana pemberi dan penerima tidak menyimpan pencatatan nilai yang tepat atau menetapkan jumlah dan durasi pengembalian. Pertukaran akan menyeimbangkan dirinya sendiri dari waktu ke waktu. Contoh termasuk kekerabatan, persahabatan, dan hubungan dekat bertetangga di mana token/tanda pemberian, keramahtamahan, atau tindakan bermanfaat lainnya dipertukarkan dari waktu ke waktu jika diinginkan atau diperlukan. Misalnya, seseorang mungkin membeli kopi untuk seorang teman, atau membantu teman pindah ke rumah baru. Token kecil ini adalah indikator bahwa orang tersebut ingin memiliki hubungan yang berkepanjangan dan tidak dihitung secara sistematis.

(2) *Balanced Reciprocity*

Jenis timbal balik seimbang (*balanced reciprocity*) mewajibkan penerima untuk mengembalikan, dalam batas waktu tertentu, barang-barang yang dipahami memiliki nilai yang sama. Contoh timbal balik yang seimbang yaitu ketika individu berharap bahwa akan menerima hadiah dengan nilai yang sama dari seseorang yang telah diberinya hadiah. Timbal balik yang seimbang adalah tentang pertukaran barang atau jasa dengan nilai yang sama untuk memperkuat ikatan sosial.

(3) *Negative Reciprocity*

Jenis timbal balik negatif merupakan pertukaran di mana satu pihak berusaha untuk bertindak sepenuhnya demi kepentingan pribadi mereka sendiri dalam mengejar keuntungan atau keuntungan materi. Ini adalah upaya untuk "mendapatkan sesuatu secara cuma-cuma", atau untuk mendapatkan sesuatu yang bernilai lebih besar daripada yang bersedia diberikan sebagai imbalannya.

Norma timbal balik menjadi instrumen untuk mendorong seseorang melakukan pekerjaan dengan baik dan membayar manfaat yang diterima (Gouldner, 1960). Suatu hubungan kerja yang berkualitas akan dibayar kembali oleh karyawan berdasarkan norma mutualitas, norma timbal balik (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Sebaliknya, dalam situasi ketidakpuasan, norma timbal balik dapat menghambat individu dari kedua hal tersebut yaitu bekerja dengan baik dan membayar kembali manfaat yang diterima.

2.1.1.3 Mengapa orang melakukan *Social Exchange*?

Ada beberapa alasan mengapa orang mematuhi aturan sosial tentang cara membalas budi dengan *Social Exchange* melalui norma timbal balik, yaitu:

(1) Balas budi merupakan standar perilaku internal individu.

Orang mematuhi aturan sosial untuk membalas budi karena itu mengacu pada standar perilaku internal, disebut *internalized social norm*. Penerimaan norma timbal balik secara luas dapat menyebabkan individu mengadopsi aturan tersebut dan menjadikannya sebagai standar pribadinya untuk mengevaluasi perilaku mereka sendiri. Dengan norma sosial yang terinternalisasi ini, orang merasa nyaman dengan diri mereka sendiri ketika mereka "melakukan hal yang benar" dan membalas budi (Perugini et al., 2003).

(2) Balas budi untuk menghindari penilaian 'negatif'.

Orang mematuhi aturan sosial untuk membalas budi karena khawatir akan apa yang orang lain pikirkan tentang mereka. Norma timbal balik dipahami secara luas, dan orang yang melanggar norma dapat dilihat sebagai orang yang tidak berterima kasih atau sebagai "free-loaders". Orang menikmati imbalan yang datang dari menunjukkan kepada orang lain bahwa mereka membalas budi. Misalnya, seseorang akan memberikan kado ulang tahun kepada seseorang yang baru saja mengingat ulang tahunnya (Cialdini, 2001).

Oleh karena itu seorang individu memilih untuk dapat membalas suatu kebaikan yang diterimanya dapat disebabkan karena adanya suatu standar yang ada dalam diri individu dan telah terinternalisasi dimana individu tersebut telah mengadopsi aturan tersebut dan menjadikannya sebagai ukuran aturan pribadinya. Selain itu, individu memilih untuk membalas kebaikan yang diterimanya dapat juga terjadi karena alasan memikirkan bagaimana penilaian dirinya di mata orang lain.

Pertukaran sosial melibatkan adanya *trust* yang terbangun karena adanya norma timbal balik '*reciprocity norm*'. Asumsi yang mendasari yaitu bahwa sudah seharusnya seseorang membantu orang lain yang telah membantunya. Selain itu, Individu yang telah menerima kebaikan dari seseorang tidak seharusnya membalas dengan hal perberbuat buruk/tidak baik (Gouldner, 1960). Norma timbal balik inilah yang mendasari dengan kuat untuk memotivasi, menciptakan, mempertahankan, dan mengatur perilaku kooperatif yang diperlukan untuk organisasi sosial yang mandiri, mengendalikan kerusakan yang dilakukan oleh orang yang tidak bermoral, dan berkontribusi pada stabilitas sistem sosial (Gouldner, 1960). Jadi, pertukaran sosial ini terjadi dimana seorang individu merasa memiliki kewajiban timbal balik yang positif ketika individu tersebut telah mendapatkan hal baik atau manfaat dari pihak lain.

2.1.1.4 Bagaimana Konsep *Social Exchange* mendukung *Innovative Work Behaviour* (IWB)

Konsep Pertukaran Sosial (*Social Exchange*) merupakan dasar bagi terciptanya interaksi dan hubungan dalam suatu organisasi. Kehadiran pertukaran dan harapan bersama dalam hubungan karyawan-majikan beroperasi untuk mengatur interaksi tersebut (Blau, 1964).

Gouldner (1960) mengemukakan bahwa norma timbal balik merupakan prinsip yang mendasari terjadinya pertukaran (barang dan jasa) di tempat kerja. Gouldner menyarankan penting untuk menemukan 'mekanisme' yang dapat mendorong (atau menghambat) individu dalam suatu organisasi untuk melakukan pekerjaannya dengan benar dan membayar 'hutang' yang diterima. Gouldner menganjurkan untuk menemukan mekanisme yang mendorong orang untuk "terus merasa berhutang secara sosial" satu sama lain. *Social Exchange Theory* menjelaskan hubungan sosial dalam konteks timbal balik (*reciprocity*). Dasarnya adalah asumsi bahwa individu terlibat dalam hubungan sosial karena mengharapkan manfaat atau balasan dari pihak lain, baik berupa materil, emosional, atau simbolik (Blau, 1964).

Karyawan yang merasa dihargai akan memicu munculnya rasa timbal balik yang positif. Seorang karyawan yang merasakan bahwa organisasi, misalnya, memperlakukan mereka dengan adil, mendukung mereka secara emosional dan profesional, dan memberikan kesempatan berkembang maka mereka akan "membalas" dengan perilaku positif, seperti mengembangkan dan melakukan perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behaviour/IWB*), karena merasa 'terikat' dalam hubungan timbal balik (*exchange relationship*).

Organisasi yang mendukung dan memberi ruang bagi inisiatif, misalnya menghasilkan ide baru, akan mendorong terbentuknya hubungan sosial yang kuat antara atasan dan karyawan. Hubungan ini akan menumbuhkan kepercayaan, loyalitas, dan motivasi intrinsik untuk melakukan sesuatu di luar tugas rutinnnya, termasuk berinovasi. Karyawan akan lebih rela “melakukan usaha lebih”, termasuk menunjukkan perilaku inovatif, bahkan saat tidak diminta (Eisenberger, et al., 1986; Janssen, 2000).

2.1.2 Resource-Based View Theory (RBV)

Pertumbuhan pesat diberbagai sektor menuntut perusahaan untuk memiliki daya saing yang tinggi. Perkembangan teknologi dan globalisasi menyebabkan dinamika pasar semakin cepat dan kompleks. Hal ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya mengikuti perkembangan, tetapi juga memiliki kemampuan adaptasi dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan agar tetap relevan dan unggul.

Perusahaan dituntut untuk mampu berinovasi agar dapat bertahan dalam persaingan yang ketat dan tetap kompetitif. Inovasi menjadi kunci penting dalam menciptakan nilai tambah, baik melalui produk, layanan, proses, maupun model bisnis. Perusahaan yang tidak mampu berinovasi akan tertinggal oleh pesaing yang lebih cepat dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Inovasi bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis untuk mempertahankan eksistensi keberadaan perusahaan atau organisasi.

Salah satu pendekatan internal yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif adalah dengan menggunakan *Resource Based View* (RBV). RBV menekankan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh dan dipertahankan melalui pengelolaan sumber daya internal perusahaan yang unik, sulit ditiru, dan memberikan nilai (Barney, 1991). Sumber daya tersebut dapat berupa aset berwujud (seperti teknologi, infrastruktur) maupun tidak berwujud (seperti kapabilitas karyawan, budaya organisasi, dan pengetahuan). RBV berfokus pada bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan dan mengembangkan kekuatan internalnya untuk menciptakan kapabilitas yang mendukung inovasi dan performa terbaik organisasi.

2.1.2.1 Pengertian *Resource-Based View* (RBV)

Perumusan awal dari *Resource-Based View Theory* (RBV) didefinisikan sebagai sebuah perusahaan merupakan sekumpulan sumber daya dan posisi sumber daya suatu perusahaan yang merupakan penentu utama strategi dan kinerjanya. "*A firm can be viewed as a bundle of resources, and the resource position of a firm is a key determinant of its strategy and performance*" (Wernerfelt, 1984). Sementara dasar dari *Resource-Based View Theory* (RBV) digagas oleh Barney (1991) "*Firms gain sustainable competitive advantage by possessing resources that are Valuable, Rare, Inimitable, and Non-Substitutable (VRIN)*"; bahwa

perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan memiliki sumber daya yang berharga, unik/berbeda, dan tak tergantikan.

Grant (1991) mendefinisikan *Resource-Based View* tersebut terkait Perspektif Kapabilitas Strategis (*Strategic Capabilities Perspective*) bahwa Teori keunggulan kompetitif berbasis sumber daya menunjukkan bahwa perusahaan harus mendasarkan strategi mereka pada sumber daya dan kapabilitas internal mereka, yang merupakan sumber utama profitabilitas. (*The resource-based theory of competitive advantage suggests that firms should base their strategy on their internal resources and capabilities, which are the primary sources of profitability*).

Dari definisi di atas, pandangan *Resource-Based View* (RBV) menekankan bahwa sumber daya dan kemampuan unik suatu perusahaan merupakan pendorong utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. RBV menunjukkan bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan adalah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Penrose, 1959). Sumber daya ini dapat mencakup aset yang dapat dilihat seperti peralatan dan fasilitas, serta aset yang tidak dapat dilihat seperti pengetahuan, keterampilan, dan reputasi (Barney, 1991).

2.1.2.2 Bagaimana RBV mendukung *Innovative Work Behaviour* (IWB)

Resource-Based View (RBV) berfokus pada pemanfaatan sumber daya internal organisasi yang unik, langka, sulit ditiru, dan bernilai untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991).

Salah satu sumber daya strategis yang sangat penting dalam organisasi modern adalah SDM yang inovatif, yaitu individu yang menunjukkan perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behaviour*).

Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behaviour*) atau IWB mengacu pada perilaku individu yang berkaitan dengan penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja tugas, proses kerja, atau organisasi secara keseluruhan (Janssen, 2000). IWB mencakup aktivitas seperti mengusulkan ide baru, mencari cara kerja yang lebih baik, hingga menerapkan solusi inovatif. Perilaku kerja inovatif dapat diposisikan sebagai kapabilitas dinamis (*dynamic capability*) organisasi yang dibentuk dari kombinasi sumber daya manusia, budaya inovasi, dan sistem manajemen pengetahuan. RBV memandang karyawan yang memiliki kemampuan untuk berpikir kreatif, menyelesaikan masalah secara inovatif, dan menyumbangkan ide baru sebagai intangible assets yang menjadi sumber keunggulan bersaing (Barney, 1991; Janssen, 2000).

Sumber daya manusia yang inovatif sebagai aset strategis organisasi. Perilaku kerja inovatif dipandang sebagai bentuk kapabilitas karyawan yang berkontribusi langsung pada keunggulan organisasi. Ketika organisasi mampu mengembangkan sumber daya manusia yang menunjukkan perilaku inovatif secara konsisten, maka organisasi tersebut memiliki potensi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing

2.1.3 Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organisational Support*)

2.1.3.1 Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organisational Support/ POS*)

Teori Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organisational Support*) diusulkan oleh seorang psikolog sosial Amerika, Robert Eisenberger, pada tahun 1986. Teori ini didasarkan pada teori pertukaran sosial (*theory of social exchange*) dan prinsip timbal balik (*reciprocity*). Eisenberger (1986) menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah atribusi berbasis pengalaman karyawan tentang sejauh mana organisasi mempertimbangkan kontribusi karyawan dan kepedulian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan.

Persepsi dukungan organisasi (*perceived organisational support/ POS*) mengacu pada keyakinan umum karyawan bahwa organisasi tempat mereka bekerja menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Menurut Paillé et al., (2010), persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap sebuah organisasi, apakah organisasi tersebut peduli, memahami, dan menghargai kesejahteraan karyawan atau tidak.

2.1.3.2 Bentuk-bentuk Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organisational Support/ POS*)

Persepsi dukungan organisasi memiliki beberapa bentuk/dimensi utama berupa:

1. Keadilan (*fairness*).

Perceived Organizational Support sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, baik dari sisi prosedural maupun distribusi. Keadilan (*fairness*) merupakan salah satu *antecedent* utama menurut meta analisis yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002).

2. Dukungan dari atasan/supervisor (*Supervisor Support*).

Atasan sering dianggap sebagai representasi organisasi; dukungan yang dirasakan dari atasan meningkatkan Persepsi dukungan organisasi secara signifikan. Meta analisis dan tinjauan literatur mengonfirmasi hal ini (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

3. Penghargaan dan kondisi kerja yang baik (*Organizational Rewards and Favorable Job Conditions*).

Dukungan organisasi berupa penghargaan dan kondisi kerja yang baik termasuk penghargaan finansial, job security, peluang karir, dan kondisi kerja yang nyaman. Hal tersebut ini memperkuat persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

4. Dukungan emosional vs instrumental (*Emotional Support vs Instrumental Support*).

Beberapa model konseptual memandang POS sebagai dimensi tunggal, tetapi model lainnya memisahkan antara *emotional support*, yaitu hubungan interpersonal yang empatik; dan *instrumental support* berupa penyediaan sumber daya, informasi, pelatihan, atau perlengkapan kerja (Luo, 2020).

5. Sumber dukungan dari atasan vs rekan kerja (*Superior and Peer Support*).

Pada beberapa studi yang lebih terkini, dukungan dibedakan berdasarkan sumbernya, yaitu dukungan dari atasan (*superior*) vs dukungan dari kolega (*peer*) (Sato, 2014; Sun, 2019).

6. Pengakuan nilai (*Value Recognition*), dukungan pengembangan karir (*Career/Developmental Support*) dan perhatian terhadap kepentingan karyawan (*Care About Interests/concerns*).

Value recognition yaitu organisasi menghargai nilai dan kontribusi individu karyawan. *Career developmental support* yaitu organisasi membekali dan mendukung pengembangan karir individu karyawan. *Care about interests/concerns* yaitu perhatian terhadap kepentingan atau kesejahteraan karyawan (Sato, 2014; Sun, 2019).

2.1.3.3 Manfaat Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organisational Support/ POS*)

Persepsi karyawan terkait dukungan organisasi (*Perceived Organisational Support /POS*) adalah konsep penting dalam penelitian

perilaku organisasi, karena dapat memiliki implikasi yang signifikan terhadap sikap dan perilaku karyawan dan dapat memberikan keuntungan bagi organisasi. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa adanya dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan berkorelasi dengan sejumlah output yang menguntungkan baik bagi organisasi maupun individu:

- (1) Persepsi dukungan organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Ketika karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan peduli dengan kesejahteraannya, maka karyawan akan cenderung merasa puas dengan pekerjaannya (Rhoades dan Eisenberger, 2002).
- (2) Persepsi dukungan organisasi dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Ketika karyawan merasakan tingkat dukungan yang tinggi dari organisasi maka mereka cenderung tidak berniat untuk meninggalkan pekerjaan mereka (Takaya dan Ramli, 2020).
- (3) Persepsi dukungan organisasi dapat memperkecil potensi *burnout* pada karyawan. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan cenderung mengalami emosi yang positif dan hal tersebut dapat mengurangi kemungkinan untuk mengalami kelelahan kerja (*burnout*) (Meyers, et al., 2018).
- (4) Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mendukung mereka, maka mereka lebih cenderung merasakan

emosi positif sehingga mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku kerja yang kreatif dan inovatif. Selain itu, organisasi yang menghargai kontribusi dan ide-ide karyawan, membuat karyawan lebih cenderung mau terlibat dalam perilaku seperti menghasilkan ide-ide baru dan mengambil risiko (Eisenberger et al., 2002; Scott dan Bruce, 1994).

Dukungan organisasi yang dirasakan dapat memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan serangkaian pengaruh yang berhubungan dengan pekerjaan, sikap, dan efektivitas individu. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk menumbuhkan persepsi positif karyawan tentang dukungan organisasi.

2.1.3.4 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organisational Support/ POS*)

Eisenberger et al., (1986) menjelaskan dukungan organisasi yang dirasakan akan dipengaruhi oleh beragam aspek perlakuan terhadap karyawan dan, pada gilirannya, akan memengaruhi kesimpulan karyawan mengenai alasan perlakuan tersebut. Untuk menguji globalitas keyakinan karyawan mengenai dukungan organisasi, Eisenberger et al., (1986) menyusun 36 pernyataan yang mewakili berbagai kemungkinan penilaian evaluatif dari karyawan yang membentuk keyakinan global mengenai komitmen dukungan organisasi. Selanjutnya versi 36 item pengukuran persepsi dukungan tersebut kemudian tersedia dalam versi 8 item yang

merupakan versi singkat dari 36 item untuk pengukuran persepsi dukungan organisasi (Eisenberger et al., 1986).

Pengukuran persepsi dukungan organisasi versi 8 item dari Eisenberger et al. (1986) meliputi aspek-aspek dari dukungan organisasi seperti kebijakan organisasi, norma, prosedur, dan tindakan. Indikator pengukuran dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan meliputi unsur-unsur dukungan organisasi dalam hal berikut ini:

1. menghargai kontribusi terhadap kesejahteraan,
2. menghargai upaya ekstra,
3. mendengarkan setiap keluhan,
4. peduli dengan kesejahteraan,
5. menyadarinya karyawan yang bekerja sebaik mungkin,
6. peduli dengan kepuasan secara umum di tempat kerja,
7. menunjukkan perhatian,
8. bangga dengan pencapaian di tempat kerja.

2.1.4 Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment/ OC*)

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Komitmen organisasi (*Organizational Commitment*), disingkat OC, adalah bentuk hubungan keterikatan psikologis yang mungkin dimiliki oleh seorang individu karyawan terhadap organisasinya. Komitmen organisasi merupakan salah satu topik yang paling populer dalam studi perilaku organisasi. Ada banyak penelitian yang telah dipublikasikan yang berkaitan

dengan komitmen organisasi. Studi ekstensif mengenai komitmen organisasi tersebut disebabkan oleh adanya potensi manfaat dari perilaku dan sikap individu terkait komitmen organisasi yang diyakini memiliki pengaruh positif yang menjanjikan terhadap efektivitas organisasi.

Terdapat beberapa definisi komitmen organisasi yang sudah dikenal dalam bidang organisasi. Definisi komitmen organisasi yang lebih awal diusulkan oleh Porter et al. (1974, p.3) yaitu *“Organizational Commitment is the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization”*. Definisi ini menjelaskan bahwa konsep komitmen organisasional merupakan tingkat kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dengan sebuah organisasi. Komitmen organisasi yang diungkapkan oleh Porter dkk ini dicirikan dengan setidaknya tiga faktor, yaitu:

- (1) keyakinan yang kuat terhadap dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- (2) kesediaan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi.
- (3) keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Komitmen yang diuraikan di atas sangat terfokus pada aspek afektif dari komitmen organisasi.

Komitmen organisasi juga telah dikonsepsikan oleh Meyer dan Allen (1990) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai "keadaan

psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi" (p. 67). Meyer dan Allen menjelaskan dimensi komitmen karyawan terhadap organisasi dapat berupa *affective, continuance, and normative commitment* (diuraikan lebih lanjut di bagian lain dalam bab ini).

2.1.4.2 Manfaat Organizational Commitment (OC)

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan faktor penting dalam memprediksi perilaku dan sikap karyawan terhadap organisasi mereka. Mowday et al., (1979) mengelaborasi beberapa alasan positif tentang pengaruh penting dari komitmen organisasi bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi prediktor yang cukup kuat untuk perilaku tertentu, sebagai berikut:

- (1) Komitmen organisasi terkait dengan perputaran karyawan. Karyawan yang berkomitmen akan cenderung lebih ingin tetap bersama organisasi dan bekerja untuk mencapai tujuannya.
- (2) Komitmen organisasi secara intuitif meningkatkan keterikatan karyawan, di mana kesetiaan dilihat oleh banyak orang sebagai bentuk perilaku yang dapat diterima secara sosial.
- (3) Peningkatan pemahaman tentang komitmen organisasi akan membantu memahami sifat proses psikologis yang lebih umum dimana orang memilih untuk mengidentifikasi dirinya dengan objek di lingkungan

mereka dan untuk membuatnya memahami lingkungan ini. Hal ini akan membantu untuk menjelaskan bagaimana orang menemukan tujuan hidup.

Penelitian-penelitian lain telah menemukan korelasi positif antara komitmen organisasi dengan sejumlah hal positif lainnya, antara lain seperti berikut ini:

- (1) Terdapat korelasi positif antara komitmen organisasi dengan perilaku diskresioner atau sukarela yang meskipun tidak dihargai secara formal namun berkontribusi pada fungsi organisasi yang efektif, misalnya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Chang et al., 2011; Zayas-Ortiz et al., 2015).
- (2) Komitmen organisasi secara psikologis menciptakan rasa tanggung jawab dan loyalitas terhadap organisasi untuk mengekspresikan ide dan berkontribusi terhadap perilaku inovatif (Afsar dan Masood, 2018).
- (3) Komitmen organisasi memiliki hubungan positif terhadap *employee satisfaction* (Ahmad, 2014). Karyawan yang puas dengan tempat kerja mereka akan lebih berkomitmen terhadap organisasi mereka.
- (4) Komitmen organisasi penting bagi dimensi-dimensi *Knowledge Management* (KM). Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasinya lebih mungkin untuk terlibat dalam proses *Knowledge Management*, yang dapat menghasilkan berbagai pengetahuan dan inovasi yang lebih baik (Rocha et al., 2008).

- (5) Komitmen organisasi berhubungan negatif dengan tingkat perputaran karyawan (Zhu, Wang dan Jiang (2022). Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi maka mereka akan cenderung tidak berniat untuk keluar dari organisasinya.

2.1.4.3 Bentuk-bentuk *Organizational Commitment* (OC)

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) menggambarkan bentuk-bentuk keterikatan psikologis seorang individu karyawan terhadap organisasinya. Mowday et al., (1979) mendeskripsikan perasaan identifikasi dan keterlibatan individu ke dalam tiga ciri yang berbeda, yang diuraikan sebagai berikut:

1. Perasaan identifikasi dan keterlibatan individu yang merupakan hasil dari keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai dari organisasi.
2. Perasaan identifikasi dan keterlibatan yang muncul karena seorang memiliki kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup besar atas nama organisasi.
3. Perasaan identifikasi dan keterlibatan dimana seseorang memiliki perasaan identifikasi dan asosiasi/hubungan karena dia memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Konsep komitmen organisasi dari Allen dan Meyer (1990) mendukung konsep yang multidimensi yang terdiri dari tiga konstruk yang berbeda.

Model komitmen tiga komponen ini mengindikasikan tiga "pola pikir" yang berhubungan dengan kondisi psikologis individu yang berbeda dan mencerminkan keterikatan individu karyawan terhadap organisasi, yang diuraikan sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Jenis komitmen afektif mencerminkan tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan individu dalam organisasi karena mereka "ingin". Komitmen Afektif merupakan komponen "keinginan" dari komitmen organisasi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif akan mengidentifikasikan dirinya dengan tujuan organisasi dan berkeinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

2. Komitmen Berkelanjutan/Kontinuans (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan adalah komponen "kebutuhan" untuk bertahan di sebuah organisasi. Bentuk komitmen organisasi ini terkait dengan persepsi karyawan tentang hubungan kerja dengan organisasi yang dikaitkan dengan biaya/kerugian yang harus ditanggung apabila terjadi penghentian hubungan kerja dengan organisasi. Individu merasa perlu untuk tetap tinggal karena biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi, seperti kehilangan tunjangan atau senioritas (Mueller dan Straatmann, 2014).

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*).

Bentuk komitmen organisasi yang mengacu pada rasa kewajiban dan dedikasi karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dalam

organisasi. Individu mempertahankan untuk tetap bersama organisasinya karena adanya perasaan berkewajiban atau "harus". Individu merasa memiliki kewajiban 'moral' untuk mengerahkan upaya tetap bersama organisasi untuk 'membayar utang'.

Zangaro (2001) menggambarkan tiga bentuk komitmen di atas sebagai komitmen apakah seorang karyawan "*wants to, needs to, or should do*" atau apakah seorang karyawan "ingin, perlu, atau harus" melakukan untuk tetap berada dalam suatu organisasi. Meyer dan Smith (2000) menyatakan bahwa konsekuensi dari perbedaan jenis komitmen ini mengarah pada keterlibatan dalam berbagai bentuk komitmen, sehingga hasilnya pun bisa sangat beragam.

2.1.5 Kontrak Psikologis (Psychological Contract/ PC)

Organisasi modern beroperasi di lingkungan yang dinamis dengan tuntutan ekonomi dan persaingan yang tinggi. Kondisi ini juga menuntut upaya berkelanjutan dari organisasi untuk dapat terus bekerja secara produktif. Tuntutan situasi telah memberikan pengaruh yang memaksa pada sifat dan pola kerja dalam organisasi, dimana akibatnya juga mempengaruhi pola perilaku manusia dalam organisasi (Tyagi dan Agrawal, 2010). Sehingga perlu upaya untuk mengintensifkan pengidentifikasian faktor-faktor yang memungkinkan sumber daya manusia organisasi bertahan dan berkontribusi untuk mencapai keberhasilan organisasi, termasuk dengan mempelajari studi terkait kontrak psikologis.

2.1.5.1 Pengertian dan Perkembangan Kontrak Psikologis (*Psychological Contract*)

Konsep kontrak psikologis/*Psychological Contract* (PC) berkembang menjadi suatu strategi unggulan untuk mengelola suatu hubungan kerja. Sejarah konsep kontrak psikologis dapat dibagi menjadi dua era, pertama di tahun 1960-an dan kedua di akhir 1980-an. Periode awal terdapat kontribusi dari para peneliti seperti Argyris (1960), Levinson et al., (1962) dan Schein (1965) dan pada tahap selanjutnya, adalah era dari Rousseau (1989). Meskipun kontrak psikologis sudah ada sejak tahun 1960-an tetapi perhatian dan kebutuhan proaktif terkait kontrak psikologis banyak terjadi di tahun 1990-an karena terjadinya kemerosotan ekonomi. Para peneliti banyak mengadopsi konsep kontrak psikologis dari Rousseau.

Salah satu ahli yang dianggap sebagai pertama kali menggunakan istilah 'kontrak psikologis' adalah Argyris (1960) menjelaskan *“a relationship may be hypothesised to evolve between the employees and the foreman which might be called the ‘psychological work contract’* (p.96) bahwa “hubungan dapat berkembang antara karyawan dan mandor yang mungkin disebut 'kontrak kerja psikologis'. Selanjutnya Argyris menjelaskan bahwa karyawan akan mempertahankan produksi tinggi, keluhan rendah dan lain sebagainya jika mandor menjamin dan menghormati norma-norma budaya karyawan (seperti mendapatkan upah yang memadai dan memiliki pekerjaan yang aman)”. Argyris menjelaskan dasar kontrak psikologis dalam hubungan kerja adalah pembentukan pertukaran dan harapan yang dihasilkan dari

interaksi pekerja-mandor. Hubungan yang positif terbangun antara karyawan dan mandor atas dasar saling pengertian antara kebutuhan karyawan dan tuntutan pekerjaan yang diperintahkan oleh mandor/ supervisor. Karyawan akan bekerja dengan baik dan tidak banyak mengeluh karena mandor menghormati dan menyampaikan apa yang diharapkan oleh karyawan pada saat bekerja.

Salah satu definisi awal dari kontrak psikologis diajukan oleh Levinson et al., (1962) menggambarkan kontrak psikologis sebagai *“the presence of a set of shared expectations or strong hope that particular events will happen in employee-employer relationships”* yaitu adanya sekumpulan harapan bersama atau harapan kuat terjadi dalam hubungan karyawan-majikan. Keyakinan bersama ada secara implisit dan tidak terucapkan dalam hubungan dan mendahului hubungan antara anggota yang terlibat. Levinson dan rekan menyarankan bahwa, meskipun kedua pihak yang terlibat mungkin tidak sepenuhnya menyadari karakteristik hubungan mereka, kontrak psikologis secara efektif mempengaruhi interaksi antara karyawan-majikan.

Schein (1965) menguraikan dengan lebih jelas bahwa konsep kontrak psikologis sebagai seperangkat harapan tidak tertulis yang hadir setiap saat antara setiap anggota organisasi dan orang lain dalam organisasi. Himpunan harapan tersebut diukir menjadi dua tingkatan: tingkat individu dan tingkat organisasi. Schein menegaskan kontrak psikologis ini, meskipun tidak tertulis, merupakan penentu penting dari perilaku individu dalam organisasi.

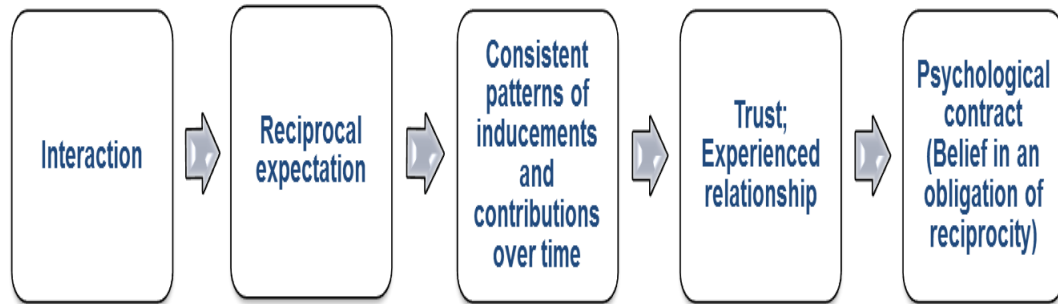
Definisi kontrak psikologis yang paling populer digunakan dalam literatur adalah dari Rousseau. Rousseau (1989) mendefinisikan konsep kontrak psikologis sebagai berikut: *'an individual's belief regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between the focal person and another party. A psychological contract emerges when one party believes that a promise of future returns has been made, a contribution has been given and thus, an obligation has been created to provide future benefits'* (p.123). Bahwa kontrak psikologis sebagai keyakinan individu mengenai adanya sebuah syarat dan ketentuan 'perjanjian' dalam pertukaran timbal balik antara orang utama dan pihak lain. Selanjutnya, definisi ini juga menjelaskan bahwa kontrak psikologis terjadi ketika satu pihak percaya bahwa janji pengembalian di masa depan telah dibuat, kontribusi telah diberikan dan dengan demikian, kewajiban telah dibuat untuk memberikan manfaat di masa depan.

2.1.5.2 Bagaimana Kontrak Psikologis Individu Terbentuk

Rousseau (1989) menggambarkan bagaimana kontrak psikologis individu terbentuk, dimana kondisi ini berasal dari 'pertukaran' timbal balik dalam hubungan kerja antara *an employee* yang menawarkan *contribution* dan *employer* yang mempunyai *inducements* atau bentuk-bentuk bujukan pengembalian; dimana hal tersebut yang menghasilkan ekspektasi pemenuhan. Semakin stabil dan konsisten pertukaran *contribution* dan *inducement* dari organisasi, maka akan semakin besar kemungkinan

karyawan tersebut membentuk persepsi yang tidak ambigu dan konsisten tentang kewajiban dan haknya (Rousseau, 1988).

Terbentuknya kontrak psikologis individu digambarkan pada Gambar 2.2 di bawah ini.



Gambar 2.2 *The Development of An Individual's Psychological Contract*
Sumber: diadaptasi dari Rousseau (1989)

Shore dan Tetrick (1994) menjelaskan tentang persepsi pertukaran timbal balik antara karyawan dan pemberi kerja tersebut merefleksikan hal utama dari kontrak psikologis, bahwa keyakinan tentang ada janji telah dibuat, dan ada tawaran untuk pertukaran timbal balik antara pihak utama dan pihak lain, menghasilkan janji pemenuhan, sedangkan persepsi tingkat pemenuhan perjanjian mengarahkan tindakan karyawan di masa depan dalam suatu organisasi. Berbeda dengan kontrak kerja formal, kontrak psikologis bersifat subjektif dan didasarkan pada janji yang tidak dinyatakan secara eksplisit (Rousseau, 1990). Kontrak psikologis itu unik dan dinamis (Rousseau, 1989), dan untuk memahami sikap dan perilaku di tempat kerja

ini maka kewajiban yang dirasakan ini idealnya harus dipelajari (Schein, 1980).

Cassar dan Briner (2011) menjelaskan prinsip kontrak psikologis adalah sistem timbal balik 'memberi dan menerima' dan didasarkan pada gagasan teori pertukaran sosial. Konsepsi pertukaran sosial merupakan dasar dari terbangunnya interaksi dan hubungan suatu organisasi. Kontrak psikologis mengacu pada apa yang menurut persepsi karyawan telah mereka buat kepada majikan mereka, serta apa yang mereka yakini telah dijanjikan oleh organisasi kepada mereka (Conway dan Briner, 2005). Cara proses pertukaran dibuat akan terlihat dalam teori pertukaran sosial (Gouldner, 1960) dan teori norma timbal balik (Blau, 1964).

Kontrak psikologis adalah keyakinan individu bahwa ada janji pengembalian di masa depan dari kontribusi yang diberikan sehingga ada kewajiban untuk memberikan manfaat di masa depan. Kontrak psikologis menggambarkan hubungan antara pekerja dan pemberi kerja dan mempengaruhi bagaimana orang berperilaku selanjutnya. Kontrak psikologis dibangun di atas tindakan yang dibuat oleh satu pihak dan bagaimana hal itu dirasakan dan ditafsirkan oleh pihak lain. Kontrak psikologis terbentuk ketika seorang individu merasa bahwa apa yang telah dia lakukan telah mewajibkan organisasi untuk membalas melakukan timbal balik atau sebaliknya.

Tema sentral dari kontrak psikologis adalah keyakinan akan adanya kesepakatan pertukaran timbal balik dan dua arah. Karyawan memberikan kinerja mereka kepada organisasi dan berharap atasan mereka akan membayar kembali usaha mereka. Ikatan psikologis dapat dimulai dengan gagasan bahwa orang lain akan melakukan hal yang sama.. Harapan timbal balik inilah yang menjadi pendahulu/mengawali pembentukan kontrak psikologis. Keyakinan individu pada kewajiban timbal balik yang membentuk terjadinya kontrak. Proses berulang selama hubungan kerja maka berlangsung “penawaran dan pertukaran” kontribusi oleh pemberi kerja dan karyawan yang mengarah pada terbentuknya kontrak. Jika terjadi kegagalan untuk menepati “janji” dapat berdampak merusak kepercayaan dan harapan akan keuntungan timbal balik di masa depan.

2.1.5.3 Struktur Psychological Contract

Penelitian tentang kontrak psikologis telah menunjukkan bentuk atau struktur dari kontrak psikologis. Di karya awal dari Rousseau (1990) dijelaskan ada dua struktur utama dari kontrak psikologis, yang digambarkan menjadi dua kontinum: pertama, kontrak psikologis transaksional dan kedua, kontrak psikologis relasional. Dalam perkembangnya tentang kontrak psikologis, Rousseau (2004) telah memasukkan tipe ketiga, kontrak psikologis hibrid atau seimbang. Namun ternyata, tipe kontrak psikologis transaksional dan kontrak psikologis relasional yang lebih mendapat banyak dukungan dari para ahli (misalnya Arnold, 1996; Cavanaugh dan Noe, 1999;

McInnis et al., 2009; Robinson et al., 1994). Dua tipe kontrak psikologis inilah yang diuraikan lebih lanjut di bawah ini.

Ada dua bentuk utama kontrak psikologis (Rousseau, 1990), yaitu:

1. Kontrak Psikologis Transaksional

Jenis kontrak psikologis transaksional adalah tipe kontrak psikologis yang terkait dengan persyaratan ekonomi, yaitu yang mengacu pada pertukaran manfaat dan kontribusi spesifik jangka pendek atas barang dan jasa tertentu yang memiliki nilai uang/ *monetary value* (misalnya upah tinggi untuk kerja keras) dan ditandai dengan kurangnya komitmen jangka panjang (Conway dan Briner, 2005). Jenis kontrak psikologis ini di mana pekerja cenderung melakukan aktivitas dengan cara yang konsisten dengan seberapa besar kontribusi mereka dihargai.

Tipe kontrak psikologis transaksional dianggap berfokus jangka pendek dan dengan persyaratan kinerja tertentu, misalnya jam kerja, gaji, dan masa kerja tertutup. Karyawan dapat menganggap suatu kondisi telah gagal atau tidak puas, kemudian mereka dapat mencari kesempatan kerja lainnya. Karyawan yang bertahan dalam kondisi tidak puas dan memilih untuk tidak meninggalkan organisasi, maka akan cenderung menurunkan kinerjanya secara keseluruhan dengan hanya menunjukkan perilaku yang konsisten dengan kontribusi yang diterima (Rousseau, 1989; Rousseau dan Wade-Benzoni, 1994).

2. Kontrak Psikologis Relasional

Jenis kontrak psikologis relasional merupakan kesepakatan yang diikat oleh keterikatan emosional dari kedua belah pihak yang terlibat dengan cara memenuhi kebutuhan pihak lain. Jenis kontrak psikologis ini dianggap sebagai komitmen hubungan jangka panjang, lebih luas, lebih transparan, dan saling memuaskan. Jenis kontrak psikologis ini memiliki karakteristik pertukaran yang dapat dimonetisasi atau tidak dapat dimonetisasi yang kurang spesifik, misalnya, pengembangan, keamanan kerja, dukungan, dan hubungan antar pribadi. Majikan-pegawai yang terlibat dalam kontrak jenis ini berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan dari pihak lain, lebih mungkin mengerahkan upaya untuk bekerja lembur (baik dibayar maupun tidak), dan memberikan perilaku peran ekstra.

Dalam kontrak relasional, karyawan cenderung bereaksi keras ketika kontrak psikologis dilanggar, komitmen yang terkandung dalam perjanjian seringkali menuntut pekerja untuk mencari solusi untuk mempertahankan hubungan dengan pemberi kerja. Namun, kegagalan untuk menyelesaikan masalah atau situasi cenderung menyebabkan karyawan memilih untuk keluar, atau jika tetap akan memberikan kontribusi tingkat pelayanan yang rendah kepada organisasi (Rousseau, 1989; Rousseau et al., 1992; Rousseau dan Wade-Benzoni, 1994).

Jenis kontrak psikologis lain namun kurang mendapat dukungan dalam literatur, yaitu kontrak psikologis *hybrid* atau seimbang. Jenis kontrak psikologis *hybrid* atau seimbang adalah kontrak yang menggabungkan antara kerangka waktu perjanjian relasional terbuka dan kepedulian bersama dengan tuntutan kinerja dan negosiasi ulang kontrak transaksional (Rousseau, 2004).

Ciri dari kontrak psikologis adalah dinamikanya yang ditandai dengan aktivitas yang kuat dan perubahan dan pengembangan yang berkelanjutan. Perjanjian tersebut dapat dikenakan pada karyawan temporary dan juga dapat mengakomodasi pengaturan kerja yang luas. Selain itu, majikan memegang kontrak psikologis tertentu dengan karyawan tergantung pada kompetensi karyawan, kejujuran, dan tingkat pentingnya misi organisasi. Yang penting, untuk memfasilitasi perumusan janji yang masuk akal dan praktis, kontrak psikologis harus koheren dengan strategi sumber daya manusia organisasi (Rousseau, 2000).

Kontrak psikologis adalah dasar penting untuk terciptanya hubungan kerja harmonis dan berkontribusi untuk mengembangkan dan memelihara hubungan kerja jangka panjang. Perkembangan alami dari kontrak psikologis karyawan dimulai dari proses rekrutmen dan berlanjut serta berubah sepanjang hidup individu dalam organisasi (Rousseau, 1995). Kontrak psikologis mempengaruhi persepsi karyawan terhadap perusahaan, kemudian, sesuai dengan persepsi itu, orang tersebut akan berjanji untuk memberikan kembali kepada organisasi melalui, misalnya, tindakan di masa

depan (Rousseau, 1996). Nilai moral timbal balik akan bekerja untuk mendefinisikan dan merasionalisasikan bagaimana seorang individu karyawan merespon dan membayar kondisi kontrak psikologis yang diterima (Gouldner, 1960).

2.1.5.4 Perkembangan *Psychological Contract* Untuk Akademisi

Konsep kontrak psikologis telah mengalami perkembangan penggunaan yang signifikan. Peneliti sebelumnya umumnya mengaitkan gagasan kontrak psikologis sebagai konstruksi kognitif yang terkait pengaturan hubungan kerja antara dua entitas, yaitu majikan dan karyawan. Konsep kontrak psikologis sekarang telah berkembang pesat dan mencakup berbagai hubungan interpersonal (Dadi, 2012).

Sejak Rousseau (1989) memprakarsai *re-invention* atau penemuan kembali atau membangun kembali konsep kontrak psikologis, penelitian tentang topik ini menjadi sangat luas. Sejumlah besar penelitian telah meneliti korelasi kontrak psikologis dengan sikap dan perilaku kerja individu dengan berbagai latar belakang organisasi. Studi tentang kontrak psikologis telah berkembang ke arah eksplorasi kontrak psikologis untuk tujuan tertentu (Shen, 2009; Walker, 2010).

Komponen kontrak psikologis bervariasi antara berbagai sektor dan konteks organisasi karena secara umum diyakini bahwa konsep kontrak psikologis umum harus dimodifikasi ketika diterapkan pada sektor tertentu untuk mencerminkan karakteristiknya. Kontrak psikologis sangat bervariasi

antara profesional dan organisasi yang berbeda, sehingga unsur-unsur kontrak psikologis bagi akademik dapat berbeda dari kontrak profesi lain.

Shen (2009) menjelaskan bahwa isi kontrak psikologis berbeda antara satu sektor dan organisasi dengan sektor lainnya. Perubahan sifat kontrak psikologis juga berkontribusi pada dinamika kontrak psikologis. Oleh karena itu, konsep umum kontrak psikologis perlu diadaptasi ketika digunakan pada lingkungan baru atau kondisi sektor dan organisasi yang berbeda. Selain itu, keragaman faktor demografis seperti usia, jenis kelamin, dan masa kerja (Lo dan Aryee, 2003; Raja et al, 2011; Rousseau dan Tijoriwala, 1998) juga cenderung berpengaruh pada perspektif kontrak psikologis individu.

Bagi perguruan tinggi, penting untuk mengembangkan dan memelihara hubungan kerja yang menguntungkan antar pihak. Kunci untuk mencapai tujuan ini adalah memahami persepsi individu karyawan tentang kewajiban universitas dan memenuhi kewajiban tersebut secara efektif sehingga dapat mengurangi stres di kalangan akademisi guna meningkatkan retensi pegawai, produktivitas pegawai dan kinerja organisasi (Shen, 2009).

Studi yang dilakukan oleh Shen (2009) mengembangkan kontrak psikologis bagi akademisi di perguruan tinggi. Shen mengumpulkan faktor-faktor yang mungkin dari berbagai studi lain tentang kontrak psikologis utama. Sebagai contoh, Shen mengamati daftar tanggung jawab pemberi

kerja yang disarankan oleh Robinson (1996) dan Rousseau (1990), dimensi kontrak psikologis dari Rousseau (1998, 2000), dan mempertimbangkan literatur yang terkait dengan pendidikan tinggi. Shen melakukan prosedur yang sistematis dan hati-hati dengan maksud untuk mengakomodasi hal-hal spesifik dan khusus akademik dari kontrak psikologis dengan tujuan untuk mengidentifikasi substansi kontrak psikologis bagi para akademisi.

2.1.5.5 Dimensi Kontrak Psikologis Akademik

Hasil studi yang dilakukan oleh Shen (2009) kemudian mengidentifikasi sejumlah item-item kontrak psikologis yang relevan untuk akademisi yang meliputi: promosi dan kemajuan, kekuasaan dan tanggung jawab, gaji, pengakuan, dukungan, lingkungan kerja, keamanan kerja, pelatihan dan pengembangan karir, dan beban kerja.

Dimensi dari kontrak psikologis akademik yang diidentifikasi oleh Shen (2009) dibagi ke dalam dua kategori yaitu: kontrak psikologis transaksional dan kontrak psikologis relasional yang diuraikan berikut ini:

1. Kontrak Psikologis Transaksional yang meliputi: organisasi menyediakan pelatihan, memberi waktu untuk melakukan penelitian, menyediakan dana untuk penelitian, menyediakan sumber daya untuk melakukan pekerjaan, menetapkan beban kerja yang wajar, kompensasi berdasarkan kinerja.
2. Kontrak Psikologis Relasional yang meliputi: organisasi membantu mengembangkan karir, memberi otonomi pekerjaan, mengakui bakat dan

keterampilan, menghargai kontribusi, mempertimbangkan senioritas, membantu promosi, menyediakan tempat kerja yang aman, menyediakan konsultasi tentang masalah yang memengaruhi karyawan, memberikan dukungan terkait masalah pribadi/keluarga, memastikan karyawan bersikap ramah satu sama lain, dan menyediakan keamanan dalam kerja.

2.1.6 Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behaviour/ IWB*)

Mendorong dan memupuk perilaku kerja inovatif (*innovative work behaviour*) adalah hal yang sangat penting untuk kesuksesan organisasi. Perilaku kerja inovatif ini dianggap penting untuk dimasukkan dalam penelitian ini karena merupakan suatu perilaku yang penting untuk melaksanakan fungsi kerja individu secara efektif dan berkontribusi bagi organisasi untuk kelangsungan hidup berkelanjutan untuk jangka panjang (Janssen, 2000). Perusahaan/ organisasi sangat membutuhkan perilaku kerja inovatif (*innovative work behaviour/IWB*) untuk menciptakan pengenalan ide-ide baru dan berguna dalam aktivitas dan layanan organisasi, yang mengarah pada keunggulan kompetitif dan pertumbuhan yang berkelanjutan (Farrukh et al., 2023).

Inovasi merupakan salah satu kunci sukses organisasi dan kunci kemampuan bertahan di era kompetisi yang ketat. Perilaku individu menjadi penentu untuk inovasi dan peningkatan berkelanjutan dalam organisasi (De Jong dan Den Hartog, 2010). Perilaku kerja inovatif terkait produk dan proses

yang diperlukan untuk mengatasi masalah dan tantangan yang muncul dalam perusahaan, didalamnya termasuk terkait penciptaan, promosi, dan realisasi ide sebagai komponen perilaku yang penting (Messmann dan Mulder, 2011). Perilaku inovatif diperlukan untuk menghadapi persaingan dan perkembangan baru, untuk terus beradaptasi, sukses, dan berkelanjutan.

2.1.6.1 Pengertian Perilaku Kerja Inovatif

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) versi daring, mendefinisikan bahwa kata **perilaku** adalah “tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungan”. Sedangkan kata **inovatif** berasal dari kata inovasi yang berarti: (1) pemasukan atau pengenalan hal-hal yang baru; pembaharuan; (2) penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode, atau alat). Sedang kata inovatif sendiri diartikan sebagai “bersifat memperkenalkan sesuatu yang baru; bersifat pembaruan (kreasi baru)” (<https://kbbi.web.id/inovasi>).

Schumpeter (1934) menjelaskan inovasi sebagai proses penciptaan, penerapan dan penggabungan sesuatu yang baru terkait produk, layanan, proses kerja serta pasar baru. Scott dan Bruce (1994) menguraikan bahwa inovasi sebagai proses yang terdiri dari beberapa tahap, dengan berbagai kegiatan dan perilaku individu yang berbeda yang diperlukan pada setiap tahap, individu diharapkan untuk terlibat dalam kombinasi dari perilaku-perilaku tersebut. Ramamoorthy et al., (2005) menjelaskan bahwa inovasi

dalam organisasi dapat terjadi dalam kegiatan yang terkait dengan proses, metode, dan operasi di dalam organisasi.

Scott dan Bruce mendefinisikan perilaku kerja inovatif karyawan sebagai seperangkat perilaku yang berorientasi pada tugas yang beragam untuk tujuan menghasilkan, mempromosikan, dan merealisasikan ide-ide. Janssen (2000, 2004) menggambarkan *Innovative Work Behaviour (IWB)* sebagai perilaku kerja yang melibatkan beberapa bentuk perilaku berupa penciptaan ide, mempromosikan ide, dan merealisasikan ide. Janssen (2000) menjelaskan perilaku kerja inovatif sebagai suatu tindakan yang dilakukan secara sengaja untuk tujuan penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru dalam suatu peran yang dilakukan dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi, untuk memberi manfaat bagi kinerja peran, kelompok, atau organisasi.

Janssen (2004) menekankan bahwa perilaku inovatif adalah upaya yang dilakukan secara sadar untuk mencapai hasil yang baru. Secara khusus, Kanter (1988) menjelaskan bahwa perilaku penciptaan ide mengarahkan pada penciptaan ide yang berguna, perilaku promosi ide meliputi upaya dalam mengidentifikasi pendukung yang dapat mensupport ide yang dihasilkan, sedangkan perilaku terkait realisasi ide adalah penciptaan model inovasi yang dapat diimplementasikan dalam pekerjaan, tim, atau bahkan seluruh organisasi.

Dari uraian di atas maka dapat dijelaskan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan perilaku karyawan kerja yang meliputi tiga tahap proses penciptaan ide, promosi ide, dan realisasi ide. Perilaku kerja tersebut dilakukan pada kegiatan yang terkait dengan proses, metode, dan operasional di dalam organisasi, yang dilaksanakan baik dalam peran kerja, kelompok, maupun organisasi.

2.1.6.2 Bentuk-bentuk Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behaviour/ IWB*)

Bentuk-bentuk perilaku kerja inovatif di tempat kerja dianggap sebagai perilaku kompleks. Umumnya para ahli menggunakan pengelompokan bentuk perilaku yang terdiri dari serangkaian tiga tugas perilaku yang berbeda (Janssen, 2000):

(1) Penciptaan Ide (*Idea Generation*).

Inovasi individu dimulai dengan penciptaan ide, yaitu produksi ide-ide baru dan berguna dalam domain apa pun. Masalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang dirasakan, keganjilan, diskontinuitas, dan tren yang muncul sering menjadi pemicu generasi ide-ide baru (Janssen, 2000; Kanter, 1988; Scott dan Bruce, 1994).

(2) Promosi Ide (*Idea Promotion*).

Tugas selanjutnya dari proses inovasi terdiri dari promosi ide kepada sekutu potensial/sejalan. Artinya, setelah seorang pekerja menghasilkan ide, dia harus terlibat dalam kegiatan sosial untuk menemukan teman,

pendukung, dan sponsor di sekitar ide, atau untuk membangun koalisi dengan pendukung yang memberikan kekuatan yang diperlukan di belakangnya (Janssen, 2000; Kanter, 1988; Scott dan Bruce, 1994).

(3) Realisasi Ide (*Idea Realization*)

Tugas akhir dari proses inovasi menyangkut realisasi ide dengan menghasilkan prototipe atau model inovasi yang dapat dialami dan akhirnya diterapkan dalam peran kerja, kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Inovasi sederhana seringkali diselesaikan oleh pekerja individu yang terlibat, sedangkan pencapaian inovasi yang lebih kompleks biasanya membutuhkan kerja sama tim berdasarkan berbagai pengetahuan, kompetensi, dan peran kerja yang spesifik (Janssen, 2000; Kanter, 1988; Scott dan Bruce, 1994).

Cowan et al., (2009) menguraikan bahwa terdapat empat elemen kunci untuk melakukan inovasi, yaitu kolaborasi, ide, implementasi, dan penciptaan nilai

(1) Kolaborasi

Kerja sama tim sangat penting untuk menyelesaikan berbagai hal. Di dunia global dan digital saat ini, tantangan menjadi lebih kompleks; menjadi semakin penting untuk membawa lebih banyak pemikiran yang beragam ke dalam diskusi dan memecah belah sekat-sekat. Kolaborasi adalah salah satu jenis kegiatan kelompok yang akrab dengan pengembangan masyarakat. Tidak ada kekurangan inisiatif yang

dimaksudkan untuk menjadi kolaboratif. Namun, kolaborasi tidak pernah mudah, sebagian besar karena konflik dan persaingan di dalam dan di antara kelompok-kelompok. Proses kolaboratif lebih dari sekadar bekerja bersama. Ini berarti kemampuan untuk berpikir bersama dan bertindak dalam kegiatan yang kompleks. Berpikir bersama adalah inovasi terbuka. Tindakan strategis memandu inovasi terbuka.

(2) Ide

Ide-ide baru yang segar membantu organisasi menjadi lebih menonjol. Dengan persaingan yang ketat untuk mendapatkan sumber daya, organisasi harus melakukan diferensiasi agar dapat bertahan.

(3) Implementasi

Ide-ide baru tidak akan berguna jika tidak dimanfaatkan. Organisasi harus melibatkan orang-orang terbaik untuk memperjuangkan ide-idenya dan membuat ide-ide hebat tersebut terus berjalan.

(4) Penciptaan Nilai

Inovasi tidak berarti jika ide-ide baru tersebut tidak menciptakan nilai. Organisasi harus mengimplementasikan ide dan program yang paling efektif dalam memberikan nilai kepada para pemangku kepentingan. Tujuan dari inovasi adalah untuk menciptakan nilai bisnis. Nilai dapat didefinisikan dengan berbagai cara, seperti peningkatan tambahan pada produk yang sudah ada, penciptaan produk dan layanan yang sama sekali baru, atau mengurangi biaya. Bisnis berusaha menciptakan nilai

untuk kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan kemampuan mereka untuk bersaing di pasar yang berubah dengan cepat.

2.1.6.3 Manfaat Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif dapat memberikan sejumlah dampak positif, sebagaimana diuraikan berikut ini:

1. Perilaku kerja inovatif berkontribusi terhadap pertumbuhan organisasi melalui penciptaan ide-ide baru, peningkatan proses, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Perilaku kerja inovatif mendukung efektivitas organisasi melalui penerapan ide-ide baru yang berdampak pada efisiensi dan daya saing (De Jong dan Den Hartog, 2010).
2. Perilaku kerja inovatif meningkatkan produktivitas dan profitabilitas. Perilaku kerja yang inovatif dapat mengarah pada pengembangan produk, layanan, atau proses baru yang dapat meningkatkan produktivitas dan profitabilitas organisasi (Efandi et al., (2023).
3. Perilaku kerja inovatif menciptakan rasa makna dan kepemilikan terhadap pekerjaan. Karyawan yang menunjukkan perilaku inovatif sering kali merasa lebih puas dan terlibat karena mereka memiliki otonomi dan ruang untuk mengekspresikan ide (Ramamoorthy et al., 2005). Karyawan yang terlibat dalam perilaku kerja yang inovatif dapat merasa lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka, karena diberi kesempatan untuk berkontribusi kepada organisasi dengan cara yang bermakna (Annida dan Harsanti, 2019).

4. Perilaku kerja inovatif memperkuat dinamika pembelajaran dan perubahan berkelanjutan di lingkungan kerja. Perilaku kerja inovatif mendorong organisasi untuk menjadi *learning organizations* melalui eksplorasi dan pemanfaatan pengetahuan baru (Janssen, 2000). Perilaku kerja yang inovatif dapat mengarah pada pengembangan pengetahuan dan keterampilan baru dalam organisasi, yang dapat meningkatkan kemampuannya untuk belajar dan beradaptasi dengan keadaan yang berubah (Siregar et al., 2019).
5. Perilaku kerja inovatif sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perilaku inovatif membuat lebih responsif terhadap peluang pasar dan perubahan teknologi (Afsar dan Bin Saeed, 2018) dan meningkatkan daya saing, kemampuan berinovasi dan mengembangkan produk atau layanan baru dan menjadi lebih kompetitif (Efandi et al., (2023).

2.1.6.4 Membangun Perilaku Kerja Inovatif

Lingkungan kerja menjadi kunci untuk mendorong dan menciptakan perilaku kerja yang inovatif. Menciptakan lingkungan kerja yang mendorong perilaku kerja yang inovatif sangat penting bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif dan inovatif. Oleh karena itu organisasi harus berusaha untuk menciptakan budaya yang mendukung dan memastikan kesesuaian antara orang dan lingkungan yang menumbuhkan iklim organisasi yang inovatif.

Beberapa cara yang dapat dilakukan organisasi untuk menciptakan lingkungan yang dapat membangun perilaku kerja inovatif, sebagai berikut:

1. Mendorong pengambilan risiko

Organisasi harus mendorong karyawan untuk mengambil risiko dan mencoba hal-hal baru, bahkan jika mereka gagal. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan budaya yang menghargai eksperimen dan belajar dari kesalahan (Efandi, et al., (2023).

2. Menumbuhkan kolaborasi

Organisasi harus menciptakan peluang bagi karyawan untuk bekerja sama dan berkolaborasi yang dapat mengarah pada pengembangan ide dan solusi baru (Bhattarai dan Budhathoki, 2023).

3. Menghargai inovasi

Organisasi harus mengakui dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang terlibat dalam perilaku kerja inovatif. Hal ini dapat dilakukan melalui bonus, promosi, atau insentif lainnya (Susilo, 2019).

4. Menciptakan budaya yang beragam dan inklusif.

Organisasi harus berusaha untuk menciptakan budaya yang menghargai keragaman dan inklusivitas. Budaya yang beragam dan inklusif dapat mengarah pada pengembangan perspektif dan gagasan baru (Bhattarai dan Budhathoki, 2023).

5. Memberikan ruang otonomi

Untuk menciptakan lingkungan yang dapat membangun perilaku inovatif maka organisasi harus memberi ruang otonomi kepada karyawan untuk

mengerjakan proyek-proyek inovatif dan membuat keputusan terkait. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dalam diri karyawan dan tumbuh rasa keterlibatan dalam diri karyawan (Waenink, 2012).

2.1.6.5 Indikator Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behaviour*)

Scott dan Bruce (1994) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai perilaku yang bersifat diskresioner untuk menghasilkan, mempromosikan, dan merealisasikan ide-ide di tempat kerja. Indikator untuk mengukur perilaku kerja inovatif individu di tempat kerja dinilai dengan menggunakan 9-item berdasarkan skala Scott dan Bruce (1994). Dengan mengacu pada karya Kanter (1988) tentang tahapan inovasi, tiga item mengacu pada penciptaan ide, tiga item untuk promosi ide, dan tiga item untuk realisasi ide.

Scott dan Bruce (1994) menguraikan bahwa untuk mengukur perilaku kerja inovatif (*innovative work behaviour*) dapat dilakukan dengan menggunakan 3 dimensi dalam 9 indikator sebagai berikut:

1) Penciptaan Ide

1. Menciptakan ide-ide baru untuk masalah-masalah yang sulit.
2. Mencari metode, teknik, atau instrumen kerja yang baru.
3. Menghasilkan solusi orisinal untuk masalah.

2) Promosi Ide

1. Memobilisasi dukungan untuk ide-ide inovatif.
2. Memperoleh persetujuan untuk ide-ide inovatif.

3. Membuat anggota organisasi yang penting antusias terhadap ide-ide inovatif.

3) Realisasi Ide

1. Mengubah ide-ide inovatif menjadi aplikasi yang berguna.
2. Memperkenalkan ide-ide inovatif ke dalam lingkungan kerja dengan cara yang sistematis.
3. Mengevaluasi kegunaan ide-ide inovatif.

2.2 Tinjauan Empirik

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan tinjauan empiris terkait variabel-variabel dan hubungan antar variabel yang diteliti. Variabel-variabel dalam penelitian ini yang terdiri dari: Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organisational Support/ POS*), Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment/OC*), Kontrak Psikologis (*Psychological Contract/ PC*), dan Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behaviour/ IWB*).

Penelitian terdahulu yang terkait dengan topik penelitian ini diuraikan pada tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Ekmekcio glu dan Öner (2024)	<i>Servant Leadership, Innovative Work Behaviour and Innovative Organizational Culture: The Mediating Role of Perceived Organizational Support</i>	<i>Servant leadership. Innovative Work behaviour, Innovative Organizational Culture, Perceived Organizational Support.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Servant leadership</i> memiliki dampak langsung yang signifikan dan positif terhadap <i>Innovative Work behaviour</i>. <i>Innovative Organizational Culture</i> memiliki dampak langsung yang signifikan dan positif terhadap <i>Innovative Work behaviour</i>. <i>Servant leadership</i> memiliki dampak langsung positif yang signifikan terhadap <i>Perceived Organizational Support</i>. <i>Perceived Organizational Support</i> memiliki dampak langsung dan positif yang signifikan terhadap <i>Innovative Work behaviour</i>. <i>Innovative Organizational Culture</i> memiliki dampak

No	Penulis/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				langsung positif yang signifikan terhadap <i>Perceived Organizational Support</i> .
2	Afsar dan Badir (2017)	<i>Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behaviour: The mediating effects of person-organization fit</i>	<i>Person-Organization Fit (P-O fit), Workplace Spirituality, Innovative Work Behaviour, Perceived Organisational Support</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Workplace Spirituality</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>Innovative Work Behaviour</i> . <i>Perceived Organisational Support</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>Innovative Work Behaviour</i> . <i>P-O fit</i> memediasi hubungan antara <i>Workplace Spirituality</i> dan <i>Innovative Work Behaviour</i>
3	Sulaiman et al. (2019)	<i>Perceived Organization Support Role in Creating an Innovative Work Behaviour</i>	<i>Perceived Organization Support, Innovative Work Behaviour, Perceived</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Innovative Work Behaviour</i> berpengaruh signifikan dan positif.

No	Penulis/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
			<i>Supervision Support</i>	<i>Perceived Supervision Support</i> terhadap <i>Innovative Work Behaviour</i> berpengaruh signifikan dan positif
4	Nguyen dan McGuirk (2022)	<i>Evaluating the effect of multifactors on employee's innovative behaviour in SMEs: mediating effects of thriving at work and organizational commitment</i>	<i>Employee innovative behaviour EIB, Organizational commitment OC, Job factors JF, Contextual factors CF</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Organizational commitment</i> memiliki dampak langsung yang signifikan dan positif terhadap <i>Employee Innovative Behaviour</i> .
5	Wang dan Hou (2023)	<i>How does commitment affect employee's innovative behaviour?</i>	<i>Employees' Organizational Commitment, Innovative Behaviour, Employees' Commitment To Supervisor, Job Involvement</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Employees' Organizational Commitment</i> memberi pengaruh signifikan dan positif terhadap <i>Innovative Behaviour</i> . <i>Employees' Commitment To Supervisor</i> memberi pengaruh signifikan dan

No	Penulis/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				positif terhadap <i>Innovative Behaviour</i> . Employees' Organizational Commitment memberi pengaruh signifikan dan positif pada <i>job involvement</i> .
6	Jnaneswar et al. (2022)	<i>Relationship between Organisational Commitment, Work Conflict and Innovative Behaviour: Empirical Evidence from Banking Industry</i>	<i>Organisational Commitment, Work Conflict, Innovative Behaviour</i>	Temuan penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkorelasi positif dengan perilaku inovatif, tetapi tidak dengan konflik kerja. Studi ini juga mengungkapkan hubungan negatif antara perilaku inovatif dan konflik kerja.
7	Bahadır et al., (2022)	<i>The relation between perceived organizational support and employee satisfaction: the role of relational psychological contract and</i>	<i>Employee satisfaction (ES), Perceived organizational support (POS), Relational psychological contract (RPC)</i>	Penelitian menunjukkan bahwa <i>Perceived organizational support (POS)</i> secara signifikan memprediksi kekuatan <i>Relational psychological contract (RPC)</i> . Sebagai mediator, <i>Relational psychological</i>

No	Penulis/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
		<i>reciprocity ideology.</i>		<i>contract (RPC)</i> menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara <i>Perceived organizational support (POS)</i> dan <i>Employee satisfaction (ES)</i> .
8	<i>Elsouk et al., (2021)</i>	<i>The mediating role of psychological contract fulfillment in the relationship between organizational support and employee performance</i>	<i>Organizational Support, Psychological Contract, Employee Performance</i>	Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan berkorelasi positif antara <i>organizational support</i> dan <i>psychological contract fulfillment</i> baik <i>relational contract</i> maupun <i>transactional contract</i> .
9	<i>Restubog et al., (2006)</i>	<i>Effects of psychological contract breach on performance of IT employees: The mediating role of affective commitment</i>	<i>Psychological contract breach, Affective Commitment, Civic virtue behaviour, In-Role Performance.</i>	Penelitian menunjukkan bahwa Terdapat hubungan negatif antara <i>Psychological contract breach</i> dan <i>Affective Commitment</i> . Terdapat hubungan negatif antara <i>Psychological contract</i>

No	Penulis/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				<i>breach</i> dan <i>In-Role Performance</i> serta <i>Civic virtue behaviour</i>, Jalur tidak langsung dari <i>Psychological contract breach</i> ke <i>Civic virtue behaviour</i>, melalui <i>Affective Commitment</i> bersifat negatif dan signifikan Terdapat penurunan pengaruh <i>Psychological Contract Breach</i>
10	Zhang dan Erorita (2023).	<i>Perceived Organizational Support and Psychological Contract of the Editors and Proofreaders of P Press</i>	<i>Perceived organizational support, psychological contract.</i>	Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara dukungan organisasi yang dirasakan dengan terbentuknya kontrak psikologis karyawan. Pengakuan organisasi terhadap nilai karyawan memungkinkan mereka untuk lebih memahami dukungan organisasi, dan terbentuknya hubungan baik dengan orang lain oleh karyawan

No	Penulis/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				memungkinkan mereka untuk lebih baik membangun kontrak psikologis dengan organisasi.
11	Bal dan Vink (2011)	<i>Ideological currency in psychological contracts: the role of team relationships in a reciprocity perspective.</i>	<i>Employee Obligations; Ideology; Psychological Contract; Team Relationships</i>	Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi lebih cenderung mengembangkan harapan psikologis yang positif terhadap organisasi.
12	Peng dan Li (2021)	<i>Psychological contract, organizational commitment, and knowledge innovation: A perspective of open innovation</i>	<i>Psychological Contract, Organizational Commitment, Knowledge Innovation</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Psychological Contract</i> memiliki efek positif yang signifikan terhadap <i>Knowledge Innovation</i> , dimana <i>Relational Psychological Contract</i> lebih berpengaruh daripada <i>Transactional Psychological Contract</i> . Pengaruh <i>Relational Psychological Contract</i> terhadap <i>Organizational</i>

No	Penulis/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				<i>Commitment</i> sangat signifikan; pengaruhnya lebih dari 50%. Hal ini mencerminkan pentingnya hubungan kerja bagi karyawan.
13	Chakraborty dan Khurana (2023)	<i>Psychological Contract Types influence on Innovative Work Behaviour: Mediating Role of Leader-Member Exchange in Service Sector during Pandemic</i>	<i>Transactional Psychological Contract (TPC), Relational Psychological Contract (RPC), Psychological Contract Breach (PCB), Innovative Work Behaviour (IWB)</i>	Penelitian menunjukkan bahwa <i>Relational Psychological Contract</i> memiliki hubungan langsung, positif dan signifikan dengan <i>Innovative Work Behaviour</i>.
14	Jiang et al., (2022)	<i>Role of Psychological Contracts in Enhancing Employee Creativity Through Knowledge Sharing: Do</i>	<i>Knowledge Sharing, Psychological Contract, Employee Creative Performance</i>	Penelitian menunjukkan bahwa <i>Psychological Contract</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Creative Performance</i>.

No	Penulis/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
		<i>Boundary Conditions of Organization's Socialization and Work-Related Curiosity Matter?</i>		
15	Karani et al., (2022)	<i>Testing the link between psychological contract, innovative behavior and multidimensional well-being during the COVID-19 pandemic.</i>	<i>Psychological contract breach, Innovative behavior, Happiness, Work engagement, Mental well-being, Job stress,</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pelanggaran kontrak psikologis (<i>psychological contract breach</i>) berdampak negatif terhadap perilaku inovatif (<i>innovative behavior</i>) dan kesejahteraan (<i>well-being</i>). Studi ini menjelaskan bahwa ekspektasi yang tidak terpenuhi menyebabkan berkurangnya perilaku inovatif yang merugikan efektivitas organisasi dan juga mengurangi kesejahteraan yang merugikan individu di era ketidakpastian sosial dan finansial.

No	Penulis/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
16	Lin dan Wang (2024)	<i>The Effect of Psychological Contract Fulfilment on Innovative Work Behaviour—An Investigation of Skilled Service Workers</i>	Psychological Contract Fulfilment, Innovative Work Behaviour, Turnover Intention, Organizational Citizenship Behaviour	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Psychological Contract Fulfilment</i> memiliki efek positif dan signifikan terhadap <i>Innovative Work Behaviour</i> . <i>Psychological Contract Fulfilment</i> memiliki efek positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> . <i>Psychological Contract Fulfilment</i> memiliki efek negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> .
17	Pandey, et al., (2025).	<i>Innovating employees: linking 'psychological contract types' and 'innovative work behaviour'—mediating role of 'leader-member exchange' and</i>	<i>'Innovative work behaviour': 'relational psychological contract'; 'transactional psychological contract'; 'leader-member</i>	penelitian menemukan bahwa relational psychological contract sangat terkait dengan <i>innovative work behaviour</i> , <i>leader-member exchange</i> berdampak positif dan signifikan terhadap <i>innovative work behaviour</i> ,

No	Penulis/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
		<i>'work engagement'.</i>	<i>exchange';</i> <i>'work engagement'.</i>	<i>innovative work behaviour</i> memiliki korelasi positif dan kuat dengan <i>work engagement.</i>

Sumber: Hasil telaah literatur, 2025