



Strategi Organisasi Publik meningkatkan *Innovative Work Behavior* untuk Pengembangan Kompetensi Pegawai Menghadapi Tantangan di Era *Society 5.0*

Wythesa Ernala K. Sitepu¹, Pantius Drahen Soeling²

^{1,2}Universitas Indonesia

E-mail: thesaernala@gmail.com, pantiusdrahen@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2024-04-09 Revised: 2024-05-27 Published: 2024-06-01 Keywords: <i>Innovative Work Behavior;</i> <i>Transformational Leadership;</i> <i>Organizational Culture;</i> <i>Strategy.</i>	This research aims to analyze organizational strategies to improve innovative work behavior in overcoming challenges in the Era of Society 5.0 which is an important factor in developing employee competence in organizations. The research method is through a literature review method (systematic) which will reveal variables that have a positive influence on Innovative Work Behavior from accredited journals. The results of this research explain that organizational strategies for increasing IWB can be achieved through the influence of transformational leadership and organizational culture. Organizations need to create a leadership style that becomes a role model for their employees so that they encourage and motivate their subordinates to improve performance and create an organizational culture by internalizing employee behavior that is in accordance with the organization's needs in achieving organizational goals in a sustainable manner. The leadership role will be to design strategies that act as agents of change. Through the design thinking method, leaders and HRM can carry out processes such as context analysis, finding and framing problems, creating ideas and solutions, creative thinking, sketching and drawing, making models and making prototypes, testing and evaluating to be more structured and flexible. review so that finally it can become an answer that suits the needs of the organization. It is hoped that through this research, management can find out how to increase IWB for its employees according to the needs of each organization so that employees are not only able to convey ideas but can also be implemented into values that have an impact on improving organizational performance and organizational sustainability in the future.

Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2024-04-09 Direvisi: 2024-05-27 Dipublikasi: 2024-06-01 Kata kunci: <i>Innovative Work Behavior;</i> <i>Kepemimpinan transformasional;</i> <i>Budaya organisasi;</i> <i>Strategi.</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi organisasi untuk meningkatkan <i>Innovative work behavior</i> dalam mengatasi tantangan di <i>Era Society 5.0</i> yang menjadi faktor penting dalam mengembangkan kompetensi pegawai di organisasi. Metode penelitian yaitu melalui metode tinjauan <i>literature review</i> (sistematis) yang akan memunculkan variabel yang berpengaruh positif terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> dari jurnal yang terakreditasi. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa strategi organisasi dalam meningkatkan IWB dapat dicapai melalui faktor pengaruh Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Organisasi perlu menciptakan gaya kepemimpinan yang menjadi <i>role model</i> bagi pegawainya sehingga mendorong dan memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kinerja serta menciptakan budaya organisasi dengan menginternalisasikan perilaku pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan. Peran kepemimpinan akan mendesain strategi yang berperan sebagai agen perubahan. Melalui Metode <i>design thinking</i> Pimpinan dan HRM dapat melakukan proses-proses seperti analisis konteks, penemuan dan pembingkai masalah, pembuatan ide dan solusi, berpikir kreatif, membuat sketsa dan menggambar, membuat model dan membuat prototipe, menguji dan mengevaluasi menjadi lebih terstruktur dan fleksibel dapat dilakukan tinjauan kembali sehingga akhirnya dapat menjadi jawaban yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Diharapkan melalui penelitian ini manajemen dapat mengetahui cara meningkatkan IWB kepada pegawainya sesuai kebutuhan organisasi masing-masing sehingga pegawainya tidak hanya mampu menyampaikan ide/gagasan namun juga dapat diimplementasikan menjadi sebuah <i>value</i> /nilai yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan keberlangsungan organisasi di masa yang akan datang.

I. PENDAHULUAN
Berdasarkan dari data World Digital Competitiveness Ranking 2023, Negara Indonesia berada pada urutan ke empat puluh lima (45) dari enam puluh tiga (63) negara di Dunia. Di Kawasan Asia-Pasifik ataupun

dibandingkan dengan Singapura, Malaysia dan juga Thailand yang ketinggalan. Dari peringkat tersebut memperlihatkan bahwa Indonesia saat ini masih “tertinggal” Penelitian ini dilakukan diharapkan dapat membantu pemerintah dan perusahaan/organisasi dapat memahami di mana mereka harus memfokuskan sumber daya mereka dan praktik terbaik apa yang mungkin dilakukan ketika memulai transformasi digital atau meningkatkan kinerja organisasinya. Indonesia perlu segera memperbaiki dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya manusia sehingga mampu bersaing kompetitif (unggul) dibandingkan negara tetangga.



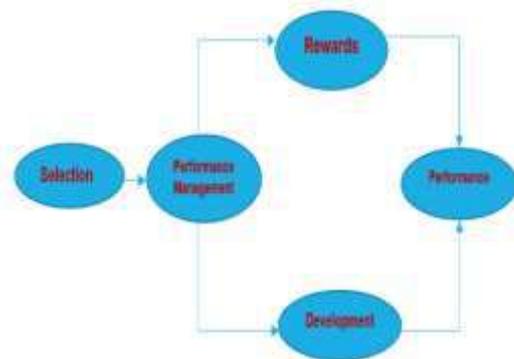
Gambar 1. Ranking Negara Indonesia di Kawasan Asia – Pasifik

Sumber: <https://www.imd.org>, 2023

Keberhasilan keberlanjutan kinerja organisasi bergantung pada tenaga kerja yang efektif dan efisien, yang kemudian menjadikan penting bagi organisasi untuk mengembangkan sumber daya manusianya melalui pelatihan dan pengembangan yang konsisten (Abraham, 1999). Merupakan konsensus umum di antara para peneliti bahwa inovasi merupakan faktor penting yang memungkinkan organisasi untuk bertahan dalam dunia yang sangat kompetitif dan mengglobal. Namun, proses kerja inovatif memerlukan pendekatan organisasi dan individu yang melibatkan kapasitas pegawai untuk terlibat dalam “*Innovative Work Behavior*” (IWB).” Perilaku yang dijelaskan dalam definisi tersebut, menurut Jansen (2000), menuntut upaya yang disengaja dari karyawan untuk menghasilkan keluaran baru, yang memerlukan “antusiasme”, “kegigihan”, dan “kecenderungan untuk mengambil risiko dan menghadapi ketidakpastian” (Bibi dan Afsar, 2018). Karena pentingnya perubahan yang tidak dapat dihindari dan ide-ide inovatif dalam organisasi, maka penelitian untuk mengidentifikasi faktor penentunya menjadi penting (Kor.B, 2016).

MSDM menurut Armstrong (2006) berpendapat bahwa sistem MSDM merupakan bagian sumber kemampuan dari organisasi untuk dapat belajar dengan memanfaatkan peluang. Dalam organisasi, MSDM memiliki empat (4) proses yang dilaksanakan dalam organisasi yaitu:

1. Seleksi yaitu rangkaian kegiatan dalam mencari SDM yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang akan dilakukan.
2. Penilaian yaitu pemberian nilai atas kinerja yang dilakukan oleh pegawai.
3. Penghargaan (*rewards*) yaitu *instrument* yang diberikan organisasi untuk memotivasi dan mendorong pegawai meningkatkan kinerja melalui beberapa bentuk antara lain penghargaan, bonus, karir dan lain sebagainya bagi pegawai yang memiliki prestasi yang baik dalam jangka waktu tertentu.
4. Pengembangan (*Development*) Pegawai yaitu meningkatkan *skill/kemampuan* pegawai yang berkualitas.



Gambar 2. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber: Armstrong Strategic HRM, 2006

Menurut Jhonson (1993) Strategi merupakan suatu arah dan ruang lingkup suatu organisasi dalam jangka panjang, yang secara idealnya dapat menyesuaikan dengan sumber dayanya dalam menghadapi perubahan lingkungan khususnya untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan yaitu permintaan pasar, pelanggan, dan kliennya. Defenisi Strategi secara sederhana yaitu tujuan organisasi yang perlu dicapai dan sarannya untuk menciptakan *value/nilai* yang diharapkan dapat berhasil. Strategi diharapkan mampu memberikan hasil sesuai dengan *goals* yang diharapkan. Menurut Armstrong (2006) menjelaskan bahwa Manajemen strategis (HRM) merupakan rangkaian kebijakan yang menghasilkan rumusan dan strategi yang diterapkan

yang diciptakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, HRM harus visioner (berpikir jauh kedepan/jangka Panjang) yang menyusun rangkaian ide organisasi dapat tetap eksis. HRM berfokus dengan mengidentifikasi visi dan misi serta rencana organisasi serta memperhatikan sumber daya yang dibutuhkan agar rencana yang disusun dapat berhasil. HRM organisasi melakukan sejumlah identifikasi, kebijakan dan rencana organisasi kedepannya agar memberikan layanan yang optimal kepada stakeholders dan masyarakat melalui sumber daya manusia (*people centered*) yang didasarkan pada tiga (3) hal penting yaitu:

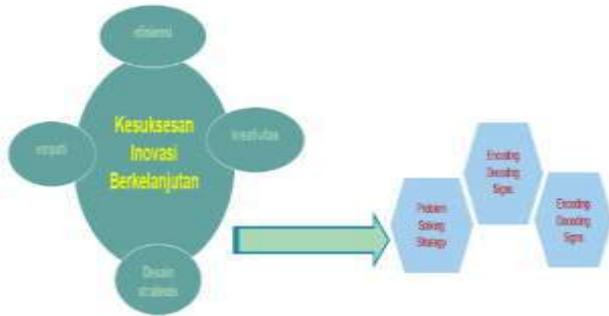
1. Sumber daya manusia merupakan sumber yang paling kompetitif;
2. SDM yang melakukan rencana secara strategis;
3. Mampu mengadopsi secara sistematis dalam menentukan tujuan dan cara organisasi mampu menghadapi tantangan secara *agile* agar organisasi dapat terus bertahan dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Grant (1991) menjelaskan apabila lingkungan eksternal yang cepat berubah, sehingga memerlukan sumber daya dan kapabilitas organisasi sendiri yang mampu membuat bertahan (menentukan identitasnya). Jones & Wolter (2009) yang mengatakan bahwa pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) adalah elemen pendukung terhadap penyelesaian pekerjaan yang di bebaskan organisasi pada individu. Kecanggihan dan ketajaman masyarakat yang berkembang, persaingan antar industri yang tinggi, dan dampak globalisasi menjadikan organisasi privat maupun publik manapun jika ingin tetap eksis bertahan, *growth*, dan berkembang "*kendaraan organisasi*" melalui manajemen sumber daya manusia perlu di setir kearah dan cara yang berbeda dari zaman terdahulu. Mengelola asset pegawai secara efektif memerlukan program kerja yang mengedepankan sikap, perspektif dan kompetensi baru yang sebagian besar berfokus pada mendorong dan meningkatkan kreativitas dan inovasi di seluruh organisasi. Inovasi adalah dasar untuk menciptakan dan mengubah organisasi menjadi mesin pertumbuhan dan juga perkembangan perusahaan serta masyarakat. Menurut Armstrong (2010), organisasi harus memberikan kesempatan pembelajaran dan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan individu pegawai melalui pengalaman, program kegiatan yang di sediakan organisasi, *coaching*, atau kegiatan pembelajaran yang dikelola sendiri atau

diarahkan oleh organisasi untuk menyiapkan SDM yang memiliki kompetensi tingkat tinggi agar mampu bekerja dalam tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang demi keberlangsungan organisasi (*sustainable*). Manajemen organisasi perlu merumuskan suatu kebijakan agar dapat mencapai tujuan organisasi yang dengan meng "*create*" dan menyusun ide dan gagasan untuk mengembangkan kegiatan peningkatan kompetensi IWB sehingga pengembangan SDM di masing-masing organisasi lebih terarah dan memiliki standar yang terukur bagi seluruh pemangku kepentingan. Sehingga Strategi organisasi tidak hanya berfokus pada tujuan namun juga memfokuskan pada pengembangan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (berhasil).

Metode yang terkenal untuk melakukan inovasi dan dapat di implemantasikan pada organisasi oleh HRM adalah *design thinking* dimana suatu metode memecahkan permasalahan organisasi dengan cara yang kreatif berdasarkan sudut pandang pegawainya secara berulang untuk mencari solusi terbaik bagi organisasinya. Fokusnya adalah *People centered*, dimana organisasi menggali investigasi apa yang menjadi masalah dan aspirasi pegawai untuk mencari solusi terbaik dari setiap level jabatan yang ada pada organisasi. Stanford University mempopulerkan konsep desain *thinking* yang terdiri dari 5 tahap utamanya yaitu *Empathize, Define, Ideate, Prototype dan Test*. Metode ini banyak digunakan oleh organisasi karena dapat menemukan keunggulan baru setiap waktu. Tujuan utama konsep *design thinking* adalah untuk memecahkan masalah dengan target pengguna/kebutuhan. *Design Thinking* mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang rumit, mengubah strategi menjadi solusi menggunakan nalar abduktif dan produktif, Menggunakan media pemodelan non-verbal, grafik / spasial, misalnya, membuat sketsa dan membuat purwarupa. Metode ini merupakan sebuah pendekatan yang berfokus pada mencari tau masalah yang kompleks melalui sumber daya manusia yang ada. Di dalam desain *thinking* banyak mengedepankan rasa empati, kreativitas dalam menggali masalah, kolaborasi antar pegawai dan satuan kerja pada organisasi, dan banyak melakukan percobaan (*test*) yang merupakan kunci dari metode ini untuk mengetahui solusi yang sesuai yang menjadi kendala yang dihadapi, dan diharapkan metode ini dapat menemukan solusi yang paling efektif dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut T Brown dengan melakukan metode *Design Thinking* dapat berperan sebagai agen perubahan dalam organisasi, sehingga akan mendorong untuk terciptanya perilaku kerja inovatif pegawai secara berkelanjutan yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Proses Design Thinking menurut T. Brown, 2009

Setiap tahapan di atas, dapat dilakukan secara berulang secara *continue* untuk mendapatkan solusi yang terbaik yang *human centered*. Metode *Design thinking* juga dapat maksimal apabila dielaborasi dengan metode lainnya yaitu *learning capability* melalui pendekatan *Agile Development*. *Agile Development* merupakan sebuah kerangka kerja yang dibangun dengan tujuan agar lebih fleksibel dan adaptif, yang dulunya dikembangkan oleh sekelompok ahli *software development* tahun 2001 yang diharapkan mampu untuk menghadapi tantangan yang kompleks dan bersifat dinamis. Value yang penting dari pendekatan ini yaitu dalam suatu organisasi memungkinkan untuk melakukan pengambilan keputusan agar cepat, berkualitas, tepat sasaran dan sudah dapat terukur dengan baik serta memiliki dampak potensi yang baik dalam penanganan perubahan yang ada. Biasanya AD digunakan pada *roadmap* skala kecil dan dikerjakan oleh sekelompok orang yang fokus melaksanakan pemecahan masalah tertentu. (intermedia beon, 2020).

Metode *design thinking* dan *agile development*, saat ini penting untuk diterapkan oleh organisasi untuk menjadikan pegawainya menjadi *growth mindset*, jika ingin maju dan bersaing. Desain adalah komponen inti inovasi yang berkelanjutan, dimana desain harus mampu melakukan komunikasi kepada internal pegawainya tentang visi bersama organisasi. Desain berperan sebagai agen perubahan. Melalui Metode *design thinking* proses-proses seperti analisis konteks, penemuan dan pembersihan masalah, pembuatan ide dan

solusi, berpikir kreatif, membuat sketsa dan menggambar, membuat model dan membuat prototipe, menguji dan mengevaluasi menjadi lebih terstruktur dan fleksibel dapat dilakukan tinjauan kembali sehingga akhirnya dapat menjadi jawaban yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Saat ini definisi dari inovasi telah mengalami perubahan dari yang awalnya berorientasi pada penciptaan produk dan jasa saja yang bersifat *end of pipe* menuju perspektif yang lebih holistik, meliputi berbagai dimensi antara lain dimensi sosial, lingkungan dan ekonomi sehingga pada organisasi juga melakukan transformasi budaya. Pengetahuan dan kemampuan belajar menjadi determinan utama inovasi berkelanjutan melalui peran penting pemahaman terhadap permasalahan yang lebih holistik, sehingga kemampuan belajar tidak hanya pada pengetahuan yang bersifat mekanistik melainkan pula bersifat artistik dan visual kreatif. Strategi organisasi melalui HRM harus jelas dalam mengidentifikasi, memetakan kebutuhan pegawai, mengukur dan meningkatkan keterampilan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi, melakukan evaluasi program yang telah disusun, mengidentifikasi gap/kesenjangan keterampilan pegawai saat ini (*up skilling / reskilling*) serta mengupdate secara berkala metode pelatihan sesuai dengan kebutuhan perkembangan saat ini di era *society 5.0* untuk mempermudah pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari khususnya dalam memberikan solusi yang applicable bagi *stakeholders*.

Kemajuan teknologi di era *Society 5.0* membuat segala sesuatu mengalami perubahan termasuk dalam pekerjaan yang diprediksi banyak mengalami otomasi karena teknologi yang berkembang agar mempercepat pelaksanaan tugas. AI, Chat GPT adalah Produk Mesin pintar yang mengingatkan kepada seluruh individu saat ini, agar manusia harus siap menghadapi perubahan. Organisasi tidak dapat menghindari fenomena tersebut. Banyak organisasi mampu bertahan dan semakin sukses, namun banyak juga organisasi yang tidak mampu bertahan menghadapi perkembangan zaman yang dinamis. Era *Society 5.0* adalah era teknologi merupakan bagian dari manusia untuk mempermudah aktivitas kehidupan (kemenkeu, 2023). Dalam kondisi tersebut agar sukses, fokus pada inovasi menjadi lebih penting bagi organisasi. Inovasi merupakan faktor penting untuk menyelaraskan perubahan teknologi dan model bisnis dalam lingkungan yang menantang (Williamson, Yin, 2015). Inovasi

tersebut dapat terjadi apabila pegawai mampu mengembangkan, mempromosikan, serta menerapkan ide - ide baru yang menjadi kunci dari adanya *Innovative Work Behavior* (Jansen, 2000). Inovasi mempengaruhi daya saing suatu bangsa sehingga dapat menjadi suatu instrumen dalam memenangkan persaingan sehingga hal ini perlu menjadi perhatian di sektor publik (Eko Yudiatmaja, 2024). Mayoritas pegawai pada organisasi publik saat ini adalah pegawai millennial yang lebih menyukai fleksibilitas dan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga organisasi publik perlu mengetahui strategi yang sesuai dengan pegawainya agar tetap produktif, adaptif dan *growth mindset*. IWB adalah perilaku tidak rutin di mana karyawan menghindari pemikiran tradisional dan mampu berbicara tentang ide-ide baru. Penelitian lainnya menurut De Jong (2011) *Innovative Work Behavior* yang selanjutnya disingkat IWB sangat dibutuhkan pada lingkungan kerja. IWB merupakan perilaku “ekstra” dari pegawai yang ditunjukkan pada lingkungan kerja yang dinamis, sehingga dapat membantu organisasi untuk menghadapi setiap tantangan baru dalam lingkungan yang kompleks (Scott Bruce, 1998). Banyak penelitian yang sudah mempelajari IWB baik pada tingkat organisasi, kelompok kerja da juga individu (Odugbesan, 2023). IWB membantu organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006).

II. METODE PENELITIAN

Metode Penelitan yang digunakan adalah Systematic Literature review yang diambil dari jurnal international yang terakreditasi terkait variabel yang mempengaruhi meningkatnya *Innovative Behavior* pada individu, kelompok maupun organisasi. Peneliti melakukan analisis dan mengevaluasi kualitas artikel selanjutnya memilih jurnal berdasarkan kriteria yang diharapkan. Peneliti melakukan kriteria penyaringan untuk studi kuantitatif. Desain Pembelajaran, Teknik penelitian, Teknik analisis karena akan mempengaruhi kualitas penelitian (Cummings dan Estabrooks 2003). Peneliti mengambil jurnal dari beberapa database yaitu ScienceDirect, ProQuest, MDPI, AJPA, Sage Journals dan lainnya.

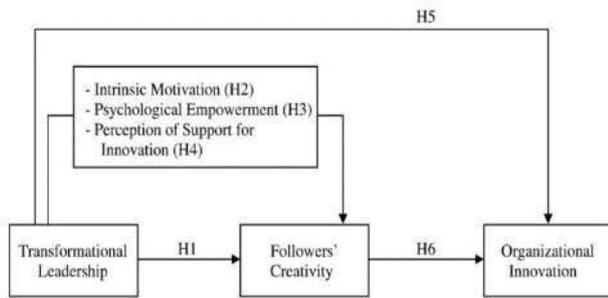
III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagaimana penjelasan di atas, berikut beberapa penelitian terkait variabel *Innovative work behavior* serta faktor yang memberikan pengaruh positif antara lain sebagai berikut:

Tabel 1. penelitian terkait variabel *Innovative work behavior*

No	Identitas Artikel	Variabel	Tujuan Penelitian	Metode Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
1.	Li, H. Sajati, N. (2023). https://doi.org/10.3390/s131061384	Kepemimpinan Transformasional	Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan IWB pegawai melalui kepemimpinan, pemberdayaan, dan empowerment.	Penelitian kuantitatif menggunakan kuisioner.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif, karyawan pemimpin organisasi harus melibatkan karyawan secara efektif dalam pekerjaan, berakrababi untuk mendapatkan kepercayaan mereka, dan memfasilitasi keinginan karyawan untuk melakukan aktivitas kreatif. Penelitian ini dilakukan pada beberapa perusahaan multinasional di Tiongkok.
2.	Yuliana, S. (2017). https://doi.org/10.1111/1367-3467.12177	Budaya Organisasi melalui (Penguatan perilaku organisasi, dan hubungan social dan produk)	Penelitian bertujuan untuk menguji peran karakteristik tugas, dukungan social organisasi, dan produktivitas individu agar meningkatkan IWB di sektor publik.	Penelitian kuantitatif menggunakan kuisioner.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku individu yang berkaraktere, dukungan social organisasi, dan sikap positif memiliki dampak positif terhadap IWB. Selanjutnya dalam hal rekrutmen organisasi untuk mulai dengan merancang dan mengidentifikasi peluang untuk mengidentifikasi yang produktif dan inovatif. Penelitian ini dilakukan pada Lembaga pemerintah di Australia dengan jumlah 134 pegawai.
3.	Gumushluoğlu, L. and İnce, A. (2009). https://doi.org/10.1080/0898/07532	kepemimpinan transformasional	Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap hasil terkait kreativitas di berbagai tingkat organisasi.	Penelitian kuantitatif menggunakan kuisioner.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap kreativitas baik pada tingkat individu maupun organisasi di beberapa perusahaan multinasional Turki.
4.	Garg, V., Atreye, A. K., & Kumar, V. (2023). https://doi.org/10.1111/2152/09372/108436	kepemimpinan transformasional	Penelitian bertujuan menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional manajemen dan perilaku kerja inovatif karyawan (IWB) melalui perobertayaan psikologis.	Penelitian kuantitatif menggunakan kuisioner.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, manajer dapat mendorong IWB karyawan.
5.	Eskiler, E., Ekin, S., Sever, F. & Sarı, I. (2018). https://doi.org/10.1111/1367-3467.12177	Budaya Organisasi	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi budaya organisasi terhadap IWB pada skala jasa pariwisata.	Penelitian kuantitatif menggunakan kuisioner.	Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi secara positif meningkatkan perilaku Kerja inovatif. Karena itu IWB diperlukan agar kinerja dan tujuan organisasi mana pun dapat meningkat, dan program budaya organisasi harus internalisasikan dan membentuk karakteristik perilaku guna mendorong pegawai memiliki standar yang sama dalam meningkatkan IWB.
6.	Odugbesan, I.A., Aghaieah, S., Al-Qaralleh, R.E. and Zogala, O.S. (2023). http://doi.org/10.3390/s131061384	kepemimpinan transformasional	Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh kepemimpinan transformasional dan keadilan buatan (AI) terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.	Penelitian kuantitatif menggunakan kuisioner pada Lembaga Pendidikan.	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keadilan buatan dipantikan memiliki dampak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.

Beberapa penelitian diatas menjelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, Budaya organisasi dapat secara positif dan signifikan mempengaruhi untuk meningkatkan IWB. Jurnal lainnya, berjudul *Transformational leadership, creativity, and organizational innovation* (Lale Gumusluoglu, 2009) dimana studi ini mengusulkan model dampak kepemimpinan transformasional baik pada kreativitas pengikut di tingkat individu dan inovasi di tingkat organisasi. Terdapat beberapa faktor yang menjadi penentu inovasi yang fokusnya terkait dengan orang dan perilaku dengan model yang diusulkan, kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan peningkatan kreativitas anak buahnya. Motivasi intrinsik pegawai, pemberdayaan psikologis, dan persepsi dukungan untuk melakukan inovasi memediasi efek ini. Pada tingkat organisasi, kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan inovasi organisasi.

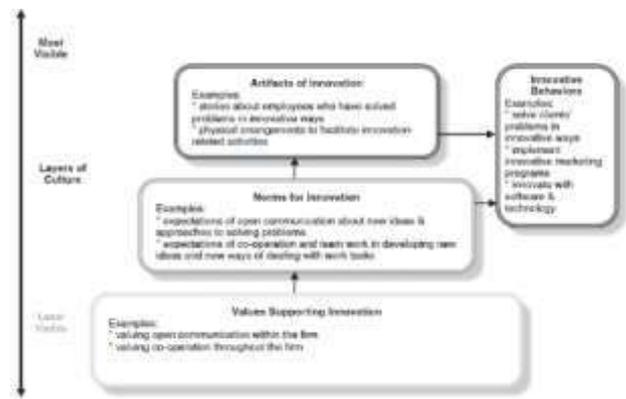


Gambar 3. Model Penelitian
Sumber: Lale Gumusluoglu, 2009

Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek penting pada kreativitas baik di tingkat individu maupun organisasi. Pada level individu, hasil pemodelan hirarki linier menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional mempengaruhi kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis (rasa empati, berpikiran terbuka). Pada level organisasi, hasil analisis regresi mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan inovasi organisasi, yang diukur dengan kriteria berorientasi pasar yang dikembangkan khusus untuk negara berkembang dan industri yang baru berkembang. Hal ini perlu di budayakan sebagai IWB dengan melakukan sejumlah program untuk mendorong pegawai untuk lebih berani berkreasi. Inovasi dianggap sebagai salah satu faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan di pasar yang kompetitif saat ini.

Dalam Jurnal lainnya sejalan dengan teori T. Brown, terdapat penelitian yang menjelaskan faktor penentu inovasi yang fokusnya terkait dengan SDM (*people centered*) dan perilakunya. Jurnal yang berjudul *Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies* (Julia C. Naranjo-Valencia dkk, 2016) menekankan peran budaya organisasi, sebagai faktor yang dapat merangsang atau menahan inovasi, dan karenanya akan memengaruhi kinerja (*performance*) di perusahaan. Hasil penelitian dari jurnal menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat menumbuhkan inovasi, serta kinerja perusahaan, atau bisa juga menjadi penghambat bagi keduanya, tergantung pada nilai-nilai yang diusung oleh budaya tersebut. Jurnal lainnya yang membahas terkait budaya organisasi yang berfokus pada perilaku adalah penelitian dengan judul *“Organizational culture, innovation, and*

performance: A test of Schein’s model” (Suellen J. Hogan, 2016) yang menjelaskan bahwa Inovasi adalah kunci untuk kelangsungan hidup organisasi dan oleh karena itu studi tentang proses yang mendukung inovasi harus menarik bagi para peneliti dan praktisi. Model multi-lapisan budaya organisasi menurut Schein menawarkan kerangka kerja yang berguna untuk berpikir tentang proses yang mendorong inovasi. Model Schein menawarkan penjelasan proses budaya yang mendukung inovasi organisasi, terutama di perusahaan jasa. Model multi-lapisan budaya organisasi Schein menawarkan kerangka kerja yang berguna untuk berpikir tentang proses yang mendorong inovasi. Karakteristik yang menentukan dari model ini adalah perbedaan yang halus namun penting antara berbagai “lapisan” budaya organisasi (yaitu, nilai dan norma, artefak dan perilaku).



Gambar 4. Lapisan Budaya Organisasi Yang Mendukung Inovasi

Dari beberapa penelitian dan metode inovasi yang telah dijelaskan diatas dapat diketahui pentingnya organisasi memperhatikan pegawainya dengan mengetahui kendala, tantangan dan program perbaikan apa yang perlu segera di implementasikan baik dalam jangka waktu pendek dan Panjang yang menjadi strategi organisasi. Desain *thinking* merupakan pendekatan penyelesaian persoalan yang berpusat pada SDM sehingga memerlukan pemahaman terhadap kompleksitas permasalahan manusia dari berbagai aspek sebagai sumber inovasi. Untuk mengimplementasikan suatu solusi dari permasalahan yang ada, organisasi perlu menyusun rangkaian program melalui budaya organisasi yang menjadi suatu panduan menciptakan kebiasaan yang sama setiap individu. Program budaya organisasi, menciptakan budaya kerja dalam bentuk perilaku kunci pegawai yang bekerja pada organisasi tersebut untuk semua orang bersama-sama dapat melakukannya untuk

meningkatkan produktivitas dan kinerjanya di organisasi. Transformasi budaya perlu dilakukan untuk menciptakan keterikatan (*engagement*) pegawai terhadap organisasi. Organisasi perlu fokus untuk menyusun kegiatan/program yang dapat meningkatkan keterikatan, kepuasan sekaligus komitmen terhadap organisasi yang akan berpengaruh kinerja pegawai. Organisasi memerlukan metode desain *thinking* guna melakukan pengukuran tingkat *engagement* pegawai dan menggali faktor-faktor utama yang mempengaruhinya serta mendapatkan masukan, rekomendasi dan *action plan* yang efektif untuk inisiatif perbaikan organisasi, melakukan transformasi SDM maupun digital terutama di masa pandemi seperti saat ini, untuk mewujudkan organisasi yang *agile*, nyaman, dan kondusif bagi pegawai agar dapat berkontribusi dan meningkatkan kinerja, memenuhi tuntutan pemangku kepentingan, dan mendukung terbentuknya budaya kerja yang berbasis kinerja.

Organisasi sektor publik, perlu beradaptasi dengan perubahan zaman yang cepat dan dinamis. Jika organisasi tidak berbenah maka, kepercayaan masyarakat terhadap Lembaga tersebut akan menurun dan nama lembaganya juga akan buruk. Hal ini perlu diantisipasi, bukan hanya teknologi namun lebih berfokus pada sumber daya manusia nya (pegawai) yang harus memiliki karakteristik yang *agile, growth mindset* serta mampu menunjukkan IBW sehingga akhirnya akan membawa organisasi bertahan dan mewujudkan tujuan organisasi. Hal tersebut di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang memiliki pemikiran terbuka, mau mendengar keluhan bawahan serta menciptakan kebijakan melalui program-program yang dapat diimplementasikan pada internal organisasi yang membawa *engagement* pegawai pada organisasi. Rasa keterikatan, rasa bangga, rasa kepuasan, keinginan untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi dan stakeholders perlu di bangun pada diri setiap pegawai yang berdampak pada peningkatan kinerja. Melalui Pendekatan *Design Thinking* akan membantu organisasi mengetahui lebih dalam mencari kreativitas dalam penyusunan program yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, karena mengetahui masalah yang terjadi pada pegawai dengan melakukan proses sebagai berikut:

Tabel 2. Proses Mencari Kreativitas Penyusunan Program Pegawai

Analisis Metode Design Thinking	Strategi Organisasi
<i>Empathize (Empati)</i>	Melakukan identifikasi untuk dengan menyusun untuk menyasar perubahan perilaku secara khusus yang sejalan/selaras dengan fokus dan tujuan organisasi.
<i>Define</i>	Adanya keinginan yang kuat untuk meningkatkan kolaborasi, kerjasama, sinergi, dan pengetahuan serta peran pimpinan yang lebih terbuka menerima masukan dari tim (<i>Involve Many People</i>) melibatkan mayoritas /seluruh pegawai organisasi.
<i>Idea</i>	HRD di organisasi perlu menyusun program erubahan dengan mendesain untuk dapat melakukan dan meraih tujuan dalam waktu tertentu yang relative singkat serta memberikan dampak positif serta membantu pencapaian sasaran kinerja organisasi.
<i>Prototype</i>	HRM perlu memperhatikan dampak dari program perubahan yang dapat diukur secara jelas dan dikaji pencapaiannya sesuai dengan rencana yang telah disusun.
<i>Test</i>	HRM pada organisasi dapat melakukan monitoring dan dilakukan penguatan secara rutin.

Pengaruh kepemimpinan (transformasional) memainkan peran penting untuk meningkatkan IWB karyawan dengan menciptakan hubungan yang kuat, berkualitas dan meningkatkan kepercayaan bawahannya. Dalam situasi yang beresiko, pemimpin juga bisa menghargai dan memberikan ruang agar bawahan berani menyampaikan ide serta gagasannya dan bisa diimplementasikan karena pimpinan dapat memberikan dukungan kepada pegawai melalui beberapa tugas yang menantang sebagaimana penelitian yang sudah dilakukan (Li, H.; Sajjad, N, 2019; Avolio & Bass, 2002; Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. 2009). Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang dikaitkan dengan stimulasi untuk berpikir kreatif di kalangan pegawai (Gumusluoglu, 2009). Melalui gaya kepemimpinan ini menyebabkan bawahannya akan memprioritaskan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Kepemimpinan tranformasional dapat memberikan rangsangan secara intelektual dengan mendorong pegawai untuk berdiskusi mencari solusi terbaik serta memberikan dukungan dalam kebutuhan pengembangan individu pegawai. Perilaku inovatif individu di tempat

kerja adalah fondasi dari setiap organisasi berkinerja tinggi, dan dengan demikian studi tentang faktor-faktor yang memotivasi atau memungkinkan perilaku inovatif individu sangatlah penting (Scott, & Bruce, 1994). IWB sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja dan tujuan organisasi dimana faktor budaya organisasi perlu diidentifikasi dan di program dengan baik guna mendorong pegawai dalam hal IWB (Eskiler, E. 2016).

Selain itu untuk memfasilitasi kebijakan yang telah disusun, organisasi publik dapat menyusun *roadmap* untuk agenda Pelatihan dan Pengembangan Pegawai yang telah disusun untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan juga perlu dilakukan secara berkesinambungan guna membangun kompetensi pegawai dalam inovasi, Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam membentuk norma perilaku, asumsi, dan keyakinan dari suatu organisasi, Dengan adanya budaya organisasi, organisasi menciptakan sejumlah perilaku kunci yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam bekerja. Organisasi dapat melakukan internalisasi budaya organisasi melalui program budaya yang dapat menjadi wadah bagi pegawai untuk mengeluarkan ide/gagasan dan diimplementasikan menjadi sebuah nilai/*value* yang bermanfaat untuk memudahkan pelaksanaan tugas sehari-hari. Pengaruh kepemimpinan dalam mendorong kolaborasi antar individu dan kelompok mampu memotivasi bawahannya untuk berani kreatif dan diberikan penghargaan antara lain insentif, kenaikan jabatan, atau pengakuan secara publik atas ide atau kontribusi inovasi yang telah diimplementasikan. Organisasi publik juga harus berbenah dan mulai Memfasilitasi Pegawai dengan memberikan akses Platform terkait Inovasi agar menumbuhkan Ide – Ide baru yang *Out of the Box* dan dengan demikian pegawai juga mampu meng-*upgrade knowledge* nya mengikuti perkembangan terkini sehingga pada akhirnya pegawai mampu mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk melaksanakan ide-ide inovatif.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Di era Society 5.0, Studi ini berkontribusi pada literatur sumber daya manusia melalui strategi organisasi publik yang berfokus pada pengembangan kompetensi pegawai melalui peningkatan *innovative work behavior*, yang mendorong kemajuan dan adaptasi dalam menghadapi perubahan yang cepat. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami

bagaimana seharusnya organisasi dipimpin agar mereka meningkatkan kemampuan inovasi karyawannya (Hoch, 2013; Florin Stanescu 2019). Manajemen organisasi perlu mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pada penerapan cara/sistem berpikir sistematis dan adaptif yang kompleks untuk mencapai tujuan organisasi (Ayoubi et al., 2015) dimana gaya kepemimpinan ini ideal bagi mayoritas pekerja saat ini yaitu gen millennial yang menyukai pemimpin yang menjadi "*role model*" mampu bertindak sebagai panutan (*idealized influence*) agar menghasilkan rasa hormat/kagum dan kesetiaan pada organisasi, mampu memotivasi (*inspirational motivation*) melibatkan dorongan kepada pengikutnya untuk percaya pada kemampuan mereka untuk mencapai visi yang menarik dengan menginspirasi dan memotivasi mereka untuk mencapainya melebihi standar kinerja yang ditetapkan, melibatkan dorongan pengikut untuk menantang status quo dan menjadi inovatif dalam pekerjaan mereka dan mencari solusi yang lebih baik terhadap masalah (Avolio dkk., 1999) (*intellectual stimulation*), dan pemimpin mampu menyediakan waktu agar melatih bawahannya memberikan kritik yang berguna dan memberi mereka kesempatan belajar yang berbeda (Avolio et al., 1999) (*Individualized consideration*). *Innovative work behavior* (IBW) saat ini sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk bisa bertahan dan menghadapi perubahan zaman adalah motivasi yang besar, keinginan untuk berkontribusi, kemauan dalam mencari peluang untuk menghadapi tantangan, dan kemauan *self learning* dengan memberdayakan apa yang tersedia adalah hal penting untuk dimiliki seorang pegawai yang produktif dan peningkatan kinerja organisasi. *Self Learning* adalah hal sangat mudah dilakukan (aplikatif) karena sudah banyak tersedia fasilitas seperti *social media*, *youtu tube*, *google* dalam hal lainnya yang dapat membuka wawasan setiap individu untuk meng-*upgrade* wawasannya menjadi tanpa biaya mahal untuk jadi lebih produktif, adaptif dan mampu bersaing secara global sehingga membawa dampak positif bagi organisasi. Apabila kita sebagai individu tidak mau berkeinginan untuk produktif dan berkinerja baik maka akan tertinggal. Di Skala pencapaian tujuan organisasi, Perilaku kepemimpinan inovatif sangat perlu yaitu Kolaboratif & Visioner, Kreatif (*Out of the box*),

Sikap berani mengambil risiko dalam menetapkan strategi perusahaan, Kebebasan (membangun jiwa *growth mindset*), Fleksibilitas (Adaptif), kebijakannya dapat diaplikasikan pada Norma dan Artefak sehingga memunculkan Perilaku yang Inovatif pada pegawai departemennya.

Fleksibilitas dan Motivasi adalah suatu keharusan untuk meningkatkan Kinerja dengan mendorong IWB di kalangan Karyawan. Pegawai perlu diberikan motivasi untuk dapat memanfaatkan teknologi yang ada dengan tetap memperhatikan keamanan data misalnya melalui *Generative AI in Googleworkspace (AI)/ aplikasi single sign on* dengan fitur yang lengkap bisa membantu monitoring pegawai, optimalisasi waktu, meningkatkan produktifitas pegawai. Membangun suatu budaya organisasi, perlu konsistensi, disiplin dan komitmen baik manajemen maupun pegawai sehingga sebagai leader harus wajib mendesain program, yang dibangun berdasarkan *desain thinking* yang sudah ada, serta harus selalu diingatkan untuk dapat dilakukan secara berkesinambungan sehingga membangun IBW yang selalu ingin belajar (*self learning*), memastikan deadline tercapai (IKU yang tercapai), dan *work life balance* dapat dilaksanakan (tetap prioritaskan kepentingan Lembaga) karena apabila pegawai memiliki keterikatan pada organisasi tidak akan mudah berpindah ke tempat lain dan berkeinginan kuat untuk memajukan organisasi agar dapat bertahan dalam menghadapi perubahan secara adaptif, fleksibel dan inovatif. Organisasi juga dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung dan memfasilitasi ide gagasan pegawai serta membangun perilaku yang sama untuk seluruh anggotanya dalam melaksanakan tugas yang diberikan organisasi guna mencapai kinerja terbaik dan antisipasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis.

B. Saran

Untuk meningkatkan generalisasi penelitian ini, peneliti dapat mereplikasi penelitian ini pada budaya organisasi atau konteks yang berbeda. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi paling efektif dalam meningkatkan IWB karyawan ketika mereka secara psikologis diberdayakan untuk menciptakan dan menerapkan ide-ide baru (Afsar dkk., 2014). Penelitian di masa depan dapat

meningkatkan kekuatan penjelasan dari usulan tersebut dengan menambahkan variabel-variabel baru yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap IWB dengan *psychological safety* sebagai variabel mediator. Penelitian yang ada saat ini dapat dilanjutkan dengan mengeksplorasi mediator potensial lainnya dan melakukan penelitian pada salah satu pegawai di organisasi publik di Indonesia secara spesifik untuk meneliti variabel tersebut dan menguji melalui sampel agar meningkatkan generalisasi penelitian ini dan saat ini belum terdapat penelitian terkait Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara bersamaan terhadap IWB.

DAFTAR RUJUKAN

- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: a conceptualization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*.
- Adam, N. A. (2022). Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing.
- Afsar, B. and Umrani, W. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: the role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*.
- Artikel era society 5.0 dikutip 15 april 2024 melalui website <https://djp.kemenkeu.go.id/kppn/lubuksikaping/id/data-publikasi/artikel/3100-memahami-bela-negara-di-era-society-5-0.html>
- Avolio, B.J. and Bass, B.M. (2002), *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Beon Intermedia. (2020). *Praktik Agile Development*.
- Bibi, A. and Afsar, B. (2018). Leader-member exchange and innovative work behavior: the role of intrinsic motivation, psychological empowerment and creative process engagement. *Perspectives of*

- Innovations, Economics and Business*, Vol. 18 No. 1, pp. 25-43.
- Brown T., & J. Wyatt. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, Winter, 30-35.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*.
- Garg, V., Attree, A. K., & Kumar, V. (2023). The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Transformational Leadership-Innovative Work Behaviour relationship: A Study of Indian Banking Sector. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 10(1), 130-151.
- Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. (2009) Transformational leadership, creativity, and organizational innovation.
- Hui, Li., Nazir Sajjad, Qun Wang, Asadullah Muhammad Ali, Zeb Khaqan and Shafi Amina. (2019) Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes.
- Jansen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Julia, C. Naranjo-Valencia. (2015). Studying The Links Between Organizational Culture, Innovation, And Performance In Spanish Companies.
- Kor, B. (2016). The mediating effects of self-leadership on perceived entrepreneurial orientation and innovative work behavior in the banking sector. *SpringerPlus*, Vol. 5 No. 1, p. 1829.
- Lale, Gumusluoglu. (2007). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation.
- LeMay, M. (2018). *Agile for Everybody*. In O'Reilly Stephen P. Robbins, *Essential of Organizational Behavior*
- T. Brown. (2009). *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Collins e-books. Introduction and Chapter 1.
- T. Brown. (2008). *Design Thinking*. Harvard: Business Review.
- Wayu, Eko Yudiatmaja, dikutip dari website Universitas Indonesia, 2024 <https://www.ui.ac.id/urghnesi-perilaku-inovatif-pegawai-milenial-di-sektor-publik/>
- Yuliani, S. (2019). Innovative work behaviour in the public sector: The roles of task characteristics, social support, and proactivity.