

**PERAN EFIKASI DIRI SEBAGAI PEMEDIASI PADA PENGARUH
IKLIM KREATIF DAN IKLIM KEADILAN TERHADAP
PERILAKU KERJA INOVATIF**

**Disertasi
Program Doktor Ilmu Ekonomi**



**Oleh :
Yuswanto Hery Purnama
13931018**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2020**

Riwayat Penulis

Nama : Yuswanto Hery Purnama, S.E., MM.
NIM : 13931018
Tempat, Tgl. Lahir : Sleman, 10 Februari 1971
Suami/Istri : Lusi Idawati, S.Pd.,MM.
Anak : 1. Ilham Yusda Pratama
2. Pascal Yusda Aditama
3. Aryo Yusda Prawira
Pekerjaan : PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk
NIP : 5011
Jabatan Akademik : Deputy Service Manager
Alamat Kantor : Jl. Jend. Sudirman No. 71 Yogyakarta
Alamat Rumah : Jl. Pringgokusuman No. 33 Rt. 34/09 Pringgokusuman,
Gedongtengan, Yogyakarta
Judul Disertasi : “Peran Efikasi Diri Sebagai Pemediasi Pada Pengaruh
Iklim Kreatif dan Iklim Keadilan Terhadap Perilaku
Kerja Inovatif”
Promotor : Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM.
Co Promotor I : Dr. Zainal Mustafa EQ., MM
Co Promotor II : Dr. Wisnu Prajogo, MBA.
Penguji Ujian Terbuka : 1. Prof. Dr. H. Siswono Haryono, MM., M.Pd.
2. Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.
3. Prof. Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D.
Lulus (S-1) : 1996 (Akademi Keuangan &Perbankan YIPK)
Lulus (S-1) : 2002 (Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa)
Lulus (S-2) : 2005 (Magister Manajemen Universitas Mercu Buana)
Tahun Masuk : 2013
Angkatan/Thn : XXI
Tgl Seminar Proposal : 13 Februari 2020
Tgl Seminar Hasil : 11 September 2020
Tgl Ujian Tertutup : 06 November 2020
Tgl Ujian Terbuka :

ARTIKEL JURNAL:

1. *The Relationship of Organizational Justice on Job Satisfaction and Job Performance in Banking Company: International journal of scientific & technology research (IJSTR), Accepted (2020)*
2. *Innovative Work Behavior: The Role of Self efficacy and Organizational Climate, The -14-th Intenational Conference on Complex, Intelligent, and Software intensive Systems (CISI-2020)*



PRAKATA

Ungkapan syukur yang mendalam penulis hatuskan dan panjatkan kepada Allah SWT atas selesainya penulisan disertasi ini. Penelitian disertasi ini juga tidak terlepas dari peran tim yang pendukung penulis selama ini sebagai berikut :

1. Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM, Dr. Zainal Mustafa Elqadri, MM, Dr. Wisnu Prajogo, MM (Ko-promotor) selaku Promotor dan Ko-Promotor yang selalu menyiapkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk memberikan masukan, arahan, perhatian, motivasi dan ilmu yang sangat ber bagi penulis, sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan tepat waktu.
2. Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM, M.Pd, Prof. Dr. Muafi, M.Si, Prof. Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D. selaku Tim Penguji secara teliti mengoreksi dan mengevaluasi disertasi sehingga memberikan hasil terbaik.
3. Rektor Universitas Islam Indonesia, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Direktur Program Studi Magister & Doktor Universitas Islam Indonesia beserta seluruh dosen dan karyawannya yang telah memberikan kesempatan bagi saya untuk belajar di Perguruan Tinggi ini.
4. Keluarga Besar yang tak kenal lelah memberikan dukungan dan do'a.

Assalamu'Alaikum

Penulis

Yuswanto Heri Purnama

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Riwayat Penulis	ii
Prakata	iv
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. <i>Research Gap</i>	20
1.3. Rumusan Masalah	21
1.4. Pertanyaan Penelitian	23
1.5. Tujuan Penelitian	23
1.6. Kontribusi Penelitian	24
1.7. Originalitas Penelitian	25
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	27
2.1. Penelitian Terdahulu	27
2.1.1. Perilaku Kerja Inovatif (<i>Innovative Work Behavior</i>).....	27
2.1.2. Efikasi Diri (<i>Self-Efficacy</i>)	43
2.1.3. Iklim Kreatif (<i>Creative Climate</i>).....	55
2.1.4. Iklim Keadilan (<i>Justice Climate</i>).....	57
2.2. Kajian Teoritis	59
2.2.1. Perilaku Kerja Inovatif (<i>Innovative Work Behavior</i>).....	59
2.2.2. Efikasi Diri (<i>Self-Efficacy</i>).....	60
2.2.3. Iklim Kreatif (<i>Creative Climate</i>).....	60
2.2.4. Iklim Keadilan (<i>Justice Climate</i>).....	60
2.3. Pengembangan Hipotesis Penelitian	61
2.3.1. Pengembangan Hipotesis Penelitian	61
2.3.2. Pengaruh Iklim Keadilan terhadap Perilaku Kerja Inovatif	62

2.3.3.	Pengaruh Iklim Kreatif terhadap <i>Self Efficacy</i>	64
2.3.4.	Pengaruh Iklim Keadilan terhadap <i>Self Efficacy</i>	67
2.3.5.	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif ...	69
2.3.6.	<i>Self efficacy</i> memediasi Pengaruh Iklim Kreatif terhadap Perilaku Kerja Inovatif	72
2.3.7.	<i>Self efficacy</i> memediasi Pengaruh Iklim Keadilan terhadap Perilaku Kerja Inovatif	72
2.4.	Model Konseptual	73
BAB III METODE PENELITIAN.....		75
3.1.	Desain Riset	75
3.2.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	78
3.2.1.	Perilaku Kerja Inovatif (<i>Innovative Work Behavior</i>).....	78
3.2.2.	Iklim Kreatif (<i>Creative Climate</i>)	79
3.2.3.	Iklim Keadilan (<i>Justice Climate</i>).....	80
3.2.4.	<i>Self Efficacy</i>	82
3.3.	Unit Analisis (Populasi dan Sampel).....	82
3.3.1.	Populasi Penelitian	82
3.3.2.	Sampel Penelitian	84
3.4.	Metode Pengumpulan Data	84
3.5.	Metode Analisis Data	86
3.5.1.	Analisis Deskriptif	89
3.5.2.	Analisis Data inferensial.....	89
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....		92
4.1.	Analisis Deskriptif Penelitian	93
4.1.1.	Karakteristik Responden dan Variabel Penelitian	94
4.2.	Analisis Data	105
4.2.1.	Uji Validitas dan Reliabilitas	105
4.2.2.	Evaluasi Asumsi SEM	108
4.2.3.	Uji Hipotesis	114
4.3.	Pembahasan	118

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	132
5.1. Kesimpulan Penelitian	132
5.2. Implikasi Teoritis	135
5.3. Implikasi Manajerial	135
5.4. Saran Penelitian Mendatang	136
DAFTAR PUSTAKA.....	138
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Daftar Jumlah Populasi.....	83
Tabel 3.2. Daftar Jumlah Populasi Berdasarkan Angka Nisbi.....	83
Tabel 3.3. Rincian Jumlah Sampel Secara Proporsional	84
Tabel 3.4. <i>Goodness of Fit Index</i>	87
Tabel 4.1. Rincian Pendistribusian dan Pengembalian Kuesioner.....	92
Tabel 4.2. Deskripsi Self Efficacy Berdasarkan Jenis Kelamin	95
Tabel 4.3. Deskripsi <i>Self Efficacy</i> Berdasarkan Pendidikan	95
Tabel 4.4. Deskripsi <i>Self Efficacy</i> Berdasarkan Masa Kerja	95
Tabel 4.5. Deskripsi Perilaku Kerja Inovatif Berdasarkan Jenis Kelamin.....	97
Tabel 4.6. Deskripsi Perilaku Kerja Inovatif Berdasarkan Pendidikan	98
Tabel 4.7. Deskripsi Perilaku Kerja Inovatif Berdasarkan Masa Kerja.....	99
Tabel 4.8. Deskripsi Iklim Kreatif Berdasarkan Jenis Kelamin	100
Tabel 4.9. Deskripsi Iklim Kreatif Berdasarkan Pendidikan	101
Tabel 4.10. Deskripsi Iklim Kreatif Berdasarkan Masa Kerja	101
Tabel 4.11. Deskripsi Iklim Keadilan Berdasarkan Jenis Kelamin	103
Tabel 4.12. Deskripsi Iklim Keadilan Berdasarkan Pendidikan	103
Tabel 4.13. Deskripsi Iklim Keadilan Berdasarkan Masa Kerja	103
Tabel 4.14. Hasil Uji CFA Konstruk Eksogen	106
Tabel 4.15. Hasil Uji CFA Konstruk Endogen	106
Tabel 4.16. Hasil Uji Reliabilitas.....	107
Tabel 4.17. Hasil Uji <i>Outlier</i>	108
Tabel 4.18. Hasil Uji Normalitas	109
Tabel 4.19. Hasil Uji <i>Goodness Of Fit</i>	112
Tabel 4.20. Hasil Uji <i>Goodness Of Fit</i>	114
Tabel 4.21. Hasil Uji Hipotesis.....	115
Tabel 4.22. Hasil Uji <i>Standarized Direct Effect</i>	116
Tabel 4.23. Hasil Uji <i>Standarized Indirect Effect</i>	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian	74
Gambar 3.1 variabel perilaku kerja inovatif	79
Gambar 3.2 Variabel Iklim Kreatif	80
Gambar 3.3 Variabel Iklim Keadilan	81
Gambar 3.4 Variabel <i>Self Efficacy</i>	82
Gambar 3.5 Full Model <i>Structural Equation Modelling</i>	86
Gambar 4.1. <i>Full Model Structural Equation Modelling</i>	111
Gambar 4.2. <i>Full Model Structural Equation Modelling</i>	113



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) adalah sebuah teori dalam ilmu sosial yang menyatakan bahwa dalam sebuah hubungan sosial terdapat unsur pengorbanan, ganjaran, dan keuntungan yang saling memengaruhi. Konsep *social exchange theory* ini melibatkan proses imbal balik dan konsep aksi reaksi, sehingga apabila ada aksi yang dilakukan oleh salah satu pihak maka akan ada reaksi yang merespons terhadap bentuk aksi tersebut (Stafford, 2018). Dalam teori ini dijelaskan bagaimana manusia memandang tentang hubungan seseorang dengan orang lain sesuai dengan anggapan diri manusia tersebut terhadap keseimbangan antara apa yang diberikan ke dalam hubungan dan apa yang dikeluarkan dari hubungan itu, jenis hubungan yang dilakukan dan kesempatan memiliki hubungan yang lebih baik dengan orang lain. Selanjutnya dijelaskan bahwa individu yang merasakan proses imbal balik dalam sebuah hubungan tersebut akan merasakan kepuasan dan kebermaknaan serta mempunyai keinginan untuk mempertahankan hubungan tersebut.

Elstad *et al.*, (2013) menerangkan bahwa hubungan yang terjadi antara individu dan organisasi pada dasarnya merupakan sebuah kontrak pertukaran sumber daya yang dimiliki oleh individu maupun oleh organisasi (Elstad *et al.*, 2013). Terdapat sebuah fakta bahwa *social exchange theory* membingkai kerangka pertukaran dalam konteks bagaimana individu

berinteraksi dalam sebuah kelompok (Coyle-Shapiro & Diehl, 2017). Pertukaran sosial yang adil merupakan asumsi dasar dari *social exchange theory*. Pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan hasil pekerjaan yang dilakukan apabila hubungan kerja tersebut dibangun atas pertukaran sosial yang menganut prinsip keadilan (Ward & Berno, 2011). Persepsi keadilan yang dirasakan oleh pegawai tersebut membuat mereka merasa bahwa organisasi telah memperlakukan mereka dengan layak dan baik (Lioukas & Reuer, 2015). Dampak yang kemudian dirasakan oleh organisasi adalah meningkatnya motivasi pegawai untuk membalas tindakan positif organisasi dengan meningkatkan kinerja mereka, karena mereka merasa bahwa hubungan kerja mereka didasarkan oleh pertukaran sosial yang menganut prinsip keadilan (Rasoolimanesh *et al.*, 2015).

Dari pernyataan tersebut diatas, dapat diambil sebuah simpulan bahwa *social exchange theory* menjelaskan bagaimana pegawai akan merespons setiap tindakan organisasi yang berkaitan dengan sejauh mana organisasi dapat menyediakan sumber daya yang mereka butuhkan dan seberapa baik mereka memenuhi ekspektasi dari setiap individu, yang kemudian akan dibalas dengan komitmen dan keterikatan terhadap nilai dan tujuan organisasi (Colquitt *et al.*, 2014). *Social exchange theory* secara teoritis menyatakan bahwa dalam sebuah interaksi sosial terdapat unsur-unsur yang melandasi tercapainya sebuah hubungan harmonis, unsur-unsur tersebut meliputi penghargaan, pengorbanan dan pengambilan keuntungan yang saling mempengaruhi (Colquitt *et al.*, 2015). Manusia memandang

hubungan dengan orang lain sesuai dengan persepsi yang dibangun oleh masing-masing individu serta keseimbangan yang diharapkan sebagai sebuah konsekuensi norma imbal balik (Outlaw *et al.*, 2019). Prinsip yang kemudian mendasari *social exchange theory* adalah bahwa sebuah hubungan yang terjadi akan terus mengalami perkembangan seiring berjalannya waktu karena sikap saling percaya, loyalitas dan komitmen yang saling menguntungkan antar kedua belah pihak dengan syarat setiap pihak menjalankan hak dan kewajiban sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam hubungan pertukaran tersebut (Cropanzano *et al.*, 2017).

Social Exchange Theory (SET) mengedepankan untung-rugi atau *reward* dalam bentuk uang dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, dapat dikatakan bahwa pertukaran dapat menghasilkan suatu imbalan atas apa yang telah dikerjakan. Imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*) dan keuntungan (*profit*) adalah beberapa unsur yang terdapat dalam hubungan tersebut sehingga perilaku sosial tersebut hanya berdasarkan perhitungan untung-rugi semata (uang dan uang).

Seiring dengan perkembangan jaman, *Social Exchange Theory* (SET) telah berevolusi dari hanya sekedar menghitung untung-rugi dalam bentuk *financial* (uang) berubah menjadi *non financial* yaitu berupa (Iklim kreatif dan iklim keadilan). Iklim kreatif (*Creative Climate*) adalah iklim yang memajukan generasi, pemikiran, penggunaan produk baru, pelayanan, dan cara kerja (Isaksen *et al.*, 1998). Perilaku-perilaku yang inovatif akan muncul dari pemikiran-pemikiran baru yang tidak terkekang dan

mendapatkan dukungan dari perusahaan apabila terdapat Iklim kreatif yang dirasakan positif oleh karyawan, inovasi akan muncul apabila semakin transformasional para pemimpin dalam perusahaan. Iklim keadilan (*justice climate*) adalah suatu kondisi dimana orang akan termotivasi jika diperlakukan adil. Iklim keadilan juga dapat mempengaruhi Perilaku kerja inovatif, hal ini didasari oleh teori keadilan yang pada dasarnya menyebutkan orang akan termotivasi jika diperlakukan secara adil Magni *et al.*, (2012), Walumbwa, *et al.*, (2010). Iklim kreatif dan iklim keadilan yang terbentuk dalam sebuah perusahaan atau organisasi akan meningkatkan *self efficacy* karyawan sehingga akan meningkatkan rasa percaya dirinya, akan meningkatkan perilaku kerja yang inovatif dalam perusahaan atau organisasi tersebut. (Cho & Sai, 2012); (Choi, 2011); (Hassan, 2013); (Kim & Rubianty, 2011); (Ko & Hur, 2014); (Meng & Wu, 2015); (Noblet & Rodwell, 2009).

Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*) merupakan perilaku individu atau anggota organisasi yang memperkenalkan ide-ide yang dibuatnya kepada sebuah kelompok atau organisasi tempat mereka bekerja. Kemampuan untuk berinovasi memainkan peran penting dalam dunia bisnis, perusahaan dituntut aktif menciptakan aturan yang adaptif dalam merancang masa depan yang dapat bereaksi terhadap perubahan. Inovasi dan implementasinya merupakan prasyarat yang diperlukan untuk bisnis yang sukses di lingkungan bisnis yang sangat kompetitif. Para manajer banyak mengakui bahwa inovasi diperlukan untuk keberadaan dan

pengembangan perusahaan di masa depan. Perubahan berkontribusi pada penciptaan tren baru di lingkungan bisnis. Perusahaan yang menjadi inovator di bidang operasi mereka akan menikmati kesuksesan bisnis tidak hanya yang disebabkan oleh optimalisasi produk dan proses yang ada, namun juga karena adanya inovasi (Kosturiak & Chai, 2008; Szabo, *et al.*, 2013).

Inovasi telah menjadi tujuan utama bagi banyak perusahaan karena dampaknya terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Lee, 2008). Sebagian besar manajer mengakui pentingnya inovasi dan melakukan kegiatan inovatif, namun masalahnya sebagian besar dari mereka tidak tahu bagaimana mengelola inovasi (Tidd *et al.*, 2005; Kraśnicka *et al.*, 2016). Manajer perlu tahu bagaimana mengelola isu-isu inovatif, bagaimana berinovasi, dan bagaimana mengevaluasi efek dari inovasi (Hamel, 2006). Tidd & Bessant (2013) menunjukkan bahwa inovasi dapat dikelola, walaupun tidak mudah. Inovasi adalah proses bisnis utama terkait dengan survei, pilihan, dan implementasi, yang berarti mentransfer potensi ide baru ke dalam inovasi dan mengenalkannya di pasar internal atau eksternal.

Perilaku kerja inovatif akan muncul ketika terdapat iklim kreatif dalam organisasi, teori kreativitas dalam inovasi diperkenalkan oleh Schumpeter (1934) dimana ia berpendapat bahwa kewirausahaan melibatkan kombinasi baru "*creative destruction*". Seperti penelitian yang dilakukan Liu & Wang (2019) di Taiwan pada 53 guru menunjukkan iklim kreatif mempengaruhi perilaku kerja inovatif dalam mengajar dan akan

lebih termotivasi. Kemampuan kreatif sangat penting dalam organisasi untuk mempertahankan dan mempercepat perkembangan organisasi menghadapi persaingan yang tidak pernah berhenti, sehingga saat ini banyak bermunculan *star-up* bisnis dengan ide kreatif dalam menciptakan inovasi bisnis, karena sudah menjadi tantangan jika ingin *survive* di era *disrupsi* ini. Greindl *et al.*, (2016) dalam penelitian menunjukkan bahwa rangsangan iklim kreativitas dalam berinovasi dapat juga mengurangi emosi negatif dan respons psikologis (misalnya kebingungan, kesusahan, dll), jika iklim kreatifitas rendah maka dapat menghambat pemikiran kreatif.

Efikasi diri (*Self efficacy*) adalah kemampuan dan keyakinan individu dalam mencapai keberhasilan dalam segala bidang. *Self efficacy* merupakan konsep penting dalam manajemen dan organisasi. Bandura (1996) mendefinisikan bahwa *self efficacy* adalah penilaian seseorang terhadap kemampuannya untuk menyusun tindakan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas-tugas khusus yang dihadapi. Asal *self efficacy* adalah penelitian dan teori sosial kognitif (Bandura, 1997). *Self efficacy* mencerminkan keyakinan seseorang dalam kemampuan untuk melakukan tugas khusus pada proses inovasi (Luthans *et al.*, 2007). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *self efficacy* dan *optimisme* mempengaruhi kinerja kerja karyawan, kesejahteraan, sikap kerja dan perilaku yang berkaitan dengan perilaku inovatif (Avey *et al.*, 2009; Peterson *et al.*, 2009). Schultz (2005) mendefinisikan *self efficacy* sebagai

perasaan terhadap kecukupan, efisiensi, dan kemampuan dalam mengatasi kehidupan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka *self efficacy* dapat memberikan motivasi, afeksi dan fungsi selektif pada setiap aktivitas individu yang diproyeksikan ke dalam pemilihan perilaku, mendorong sikap optimis, pengembangan diri dan kekuatan menghadapi tugas. Jadi *self efficacy* dapat dipengaruhi kreativitas seseorang karena kreativitas yang dimiliki mampu memunculkan keyakinan individu atas kemampuannya dan mampu berdiri sendiri diatas kemampuannya, mampu menuntaskan kesulitan apapun, berani mengambil resiko, menyukai hal-hal baru dan inovatif serta menerapkan tujuan yang hendak dicapai atas dasar pertimbangannya sendiri demi mencapai keberhasilan usaha yang digeluti.

Guna mendapatkan pemahaman yang lebih baik terhadap *self efficacy* sebagai pemediasi pengaruh iklim kedilan dan iklim kreatif pada perilaku kerja inovatif maka dikembangkan suatu kerangka konseptual dengan model teoritik mengenai *Social Cognitive Theory (SCT)*. Teori kognitif sosial berakar pada pandangan tentang *human agency* bahwa individu adalah merupakan agen yang secara proaktif mengikutsertakan dalam lingkungan mereka sendiri dan dapat membuat sesuatu terjadi dengan tindakan mereka. Sedangkan *agency* adalah kenyataan bahwa di antara faktor personal yang lain, individu memiliki *self-beliefs* yang memungkinkan mereka melatih mengontrol atas pikiran, perasaan, dan tindakan mereka, bahwa apa yang dipikirkan, dipercaya, dan dirasakan

orang mempengaruhi bagaimana mereka bertindak (Bandura & Albert. 1986).

Human agency adalah kapasitas untuk mengarahkan diri sendiri melalui kontrol terhadap proses berpikir, motivasi dan tindakan diri sendiri, kemudian dapat dikonseptualisasikan dalam tiga cara utama yaitu: 1) *autonomous agency*, di mana orang merupakan agen yang sepenuhnya mandiri bagi tindakannya sendiri; 2) *mechanical agency*, di mana *agency* tergantung pada faktor lingkungan; dan 3) *emergent interactive agency*, yang merupakan model bagi teori kognitif sosial. *Emergent interactive agency* didasarkan pada model timbal-balik tiga arah (*triadic reciprocity*) yang artinya bahwa hubungan saling menyebabkan antara tiga faktor, yaitu: perilaku (*behavior*), faktor kognitif dan personal (*person*), dan pengaruh lingkungan (*environment*), yang masing-masing beroperasi secara mandiri sebagai faktor penentu bagi faktor-faktor lainnya.

Menurut isaksen *et al.*, (1998), iklim kreatif adalah sebuah iklim yang dapat memajukan generasi, pemikiran, penggunaan produk baru, pelayanan, dan cara kerja. Pada kondisi karyawan dimana mereka dapat merasakan iklim yang kreatif tersebut maka akan dapat memunculkan perilaku-perilaku yang inovatif dan dapat memunculkan pemikiran-pemikiran baru dan mendapatkan dukungan dari perusahaan, semakin transformasional para pemimpin dalam perusahaan, maka semakin banyak inovasi yang akan muncul. Purba (2009), berpendapat bahwa perilaku kerja inovatif menekankan pada adanya sikap kreatif agar terjadi proses

perubahan sikap dari tradisional ke *modern*, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju. Farr & Ford (1990), mendefinisikan bahwa perilaku kerja inovatif sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan disengaja dan penyampaian ide yang berguna bagi perusahaan. Dari pendapat beberapa ahli tersebut dapat dinyatakan bahwa perilaku kerja inovatif adalah perilaku individu atau anggota organisasi yang memperkenalkan ide-ide yang dibuatnya kepada sebuah kelompok atau organisasi tempat mereka bekerja untuk kemajuan perusahaan.

Iklm kreatif merupakan prediktor terhadap perilaku kerja inovatif dimana iklim kreatif merupakan prediktor yang lebih kuat terhadap perilaku kerja inovatif. Dimensi iklim kreatif yang berperan secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif adalah dimensi dukungan terhadap ide dan adanya waktu untuk ide. Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa perilaku inovatif merupakan fungsi dari interaksi antara faktor lingkungan (iklim kreatif) dengan faktor personal karyawan (perilaku pengambilan risiko). Penelitian tentang pengaruh iklim kreatif pada perilaku kerja inovatif sudah dilakukan beberapa penelitian seperti Liu & Wang (2019), Ahlin, Drnovšek, & Hisrich (2014), Hallak, Assaker, O'Connor, & Lee (2018)

Kreatifitas adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan suatu produk yang baru ataupun kombinasi dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya, yang berguna, serta dapat dimengerti, adapun ciri-ciri orang

kreatif dapat dibagi dalam 3 kategori, kondisi dimana memberikan banyak gagasan dan usulan terhadap suatu masalah, sering mengajukan pendapat, keaslian (orisinalitas) tinggi, kemampuan mengembangkan atau merinci suatu gagasan (kemampuan elaborasi), mempunyai inisiatif, banyak menggunakan energi untuk berpikir, kelincahan mental berfikir ke segala arah adalah merupakan kategori pertama. Kategori afektif adalah kategori kedua yang terdiri dari pantang menyerah, senang mencoba hal hal baru, berani mengambil resiko, percaya pada diri sendiri, dorongan ingin tahu besar, mempunyai minat yang luas, daya imajinasi kuat, rasa humor tinggi. Dan yang ketiga kategori psikomotor, yang terdiri dari menonjol dalam salah satu bidang seni, suka melakukan observasi dan teliti di dalam pengamatan, memberi perhatian khusus pada fenomena yang tidak teramati, dapat bekerja sendiri, kemampuan untuk bekerja keras, selalu ingin mendapatkan pengalaman pengalaman baru.

Menurut Munandar (2012), Kreatifitas merupakan suatu konstruk yang multi - dimensional, terdiri dari berbagai dimensi, yaitu dimensi kognitif, dimensi afektif, dimensi psikomotor. Kemampuan berpikir secara lancar (*fluency*), berpikir luwes (*flexibility*), orisinilitas (*originality*), kemampuan menilai (*evaluation*) dan kemampuan memperinci/mendalam (*elaboration*) adalah merupakan bagian dari dimensi Kreatif yang berhubungan dengan dimensi kognitif. Dimensi kreatif yang berhubungan dengan dimensi afektif yaitu yang berhubungan dengan sikap mental atau perasaan individu seperti rasa ingin tahu, imajinatif, berani mengambil

resiko, suka tantangan. Hal hal yang berkaitan dengan kemungkinan atau kecenderungan bahwa seseorang akan melakukan tindakan tertentu yang berkaitan dengan objek, seperti membuat cara yang unik, menemukan jalan keluar adalah merupakan dimensi kreatif yang berhubungan dengan dimensi psikomotor.

Iklm keadilan (*justice climate*) adalah suatu kondisi dimana orang akan termotivasi jika diperlakukan adil, jadi iklim keadilan juga akan berpengaruh pada perilaku kerja inovatif. Iklim keadilan juga dapat mempengaruhi Perilaku kerja inovatif, hal ini didasari oleh teori keadilan yang pada dasarnya menyebutkan orang akan termotivasi jika diperlakukan adil. Salah satu bentuk motivasi orang adalah jika dia berperilaku inovatif. Jadi iklim keadilan juga akan berpengaruh pada perilaku kerja inovatif. Riset-riset tentang pengaruh iklim keadilan pada perilaku kerja inovatif juga baragam seperti penelitian Magni *et al.*, (2012), Walumbwa, *et al.*, (2010). Dari temuan di atas juga ditemukan inkonsistensi, sehingga diperlukan eksplorasi variabel lain sebagai penjelas. Jika orang merasa ada iklim keadilan dalam organisasi, dia akan semakin baik dan tenang dalam bekerja. Hal ini akan memunculkan kepercayaan diri untuk menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian Hutahaean (2005), Sari & Ulfa (2013), Noor & Dzulkifli (2013) menyatakan bahwa iklim keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif, artinya semakin baik iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi

perilaku inovatif dalam bekerja dari karyawan tersebut. Menurut Hurlock (1993) kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan komposisi, produk atau gagasan apa saja yang pada dasarnya baru, dan sebelumnya tidak dikenal pembuatnya.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi merupakan penyebab utama dalam mempengaruhi sikap karyawan (misalnya, *job satisfaction*, *turnover intentions*, and *organizational commitment*) dan perilaku, seperti perilaku kerja yang inovatif, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *work performance*. Swalhi *et al.*, (2017) menunjukkan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dalam beberapa usaha kecil menengah (UKM). Tziner & Sharoni (2014) dalam Studi juga menunjukkan bahwa persepsi keadilan memiliki hubungan yang kuat dengan OCB. Ketika persepsi *organizational Justice* tinggi, dapat meningkatkan sikap positif karyawan terhadap organisasi mereka dan OCB (Ozbek *et al.*, 2016). Tingkat keadilan organisasi yang rendah akan menyebabkan ketidakpuasan dan perasaan negatif karyawan, yang pada gilirannya menyebabkan beberapa *outcome* negatif. Pekurinen *et al.*, (2017) menyatakan bahwa keadilan organisasi yang rendah dapat memiliki efek buruk pada hubungan dengan rekan kerja. Shkoler & Tziner (2017) membenarkan bahwa persepsi ketidakadilan dapat menimbulkan ancaman terhadap sumber daya, frustrasi yang dapat berevolusi menjadi perilaku kejam dan merusak, seperti pencurian, *sabotase*, *withdrawal*, pelecehan dll.

Keadilan organisasi telah menjadi topik menarik. Banyak perhatian telah diberikan kepada persepsi keadilan karena hasil yang berhubungan dengan pekerjaan penting yang telah dikaitkan dengan perlakuan yang adil dari karyawan oleh organisasi dan pengambil keputusannya (Cho & Sai, 2012; Hassan, 2013; Rubin & Chiqués, 2015; Rubin & Weinberg, 2016). Perlakuan yang adil akan mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku kerja positif seperti kerjasama (Chen & Jin, 2014; Cho & Sai, 2012).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa ketika karyawan diperlakukan dalam hal distribusi penghargaan, prosedur dimana imbalan didistribusikan, dan adanya perlakuan interpersonal oleh manajer atau pengawas, maka mereka menunjukkan sikap kerja yang positif termasuk peningkatan kepuasan, kepercayaan dalam manajemen, niat untuk tetap bekerja, keterlibatan dalam pekerjaan, dan motivasi kerja (Cho & Sai, 2012); (Choi, 2011); (Hassan, 2013); (Kim & Rubianty, 2011); (Ko & Hur, 2014); (Meng & Wu, 2015); (Noblet & Rodwell, 2009).

Keadilan organisasi merupakan seluruh persepsi yang adil di tempat kerja. Semakin besar suatu organisasi maka kesenjangan antara manajer dan karyawan semakin terlihat. Hal ini mengakibatkan ketidakpercayaan di antara karyawan (Al-Abrowa, *et al.*, 2013). Tujuan keadilan organisasi untuk mengetahui faktor penyebab adil dan ketidakadilan organisasi. Dalam sejumlah penelitian ditemukan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional memiliki pengaruh

yang kuat dalam menentukan kepuasan kerja, perputaran karyawan dan komitmen terhadap perusahaan (Colquitt, *et al.*, 2001). Penelitian yang dilakukan oleh Earley & Lind (1987) memberikan bukti bahwa terdapat hubungan yang kuat antara persepsi perlakuan yang adil dan kinerja karyawan. Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja (Kristanto; 2015; Okocha & Belemenanya, 2016). Menurut Brockner (1996), keadilan organisasi terdiri dari tiga bentuk, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Keadilan organisasi berkaitan dengan sejauh mana karyawan merasakan perlakuan yang diterima dari sebuah organisasi atau manajer untuk bersikap adil (Colquitt, *et al.*, 2005). Empat dimensi yang berbeda dari persepsi keadilan distributif, prosedural, informasi, dan interpersonal secara tradisional telah dikonseptualisasikan sebagai fenomena tingkat individu dalam literatur (Colquitt, 2001). Cropanzano *et al.*, (2007) mempelajari keadilan organisasi dan perannya dalam organisasi kerja.

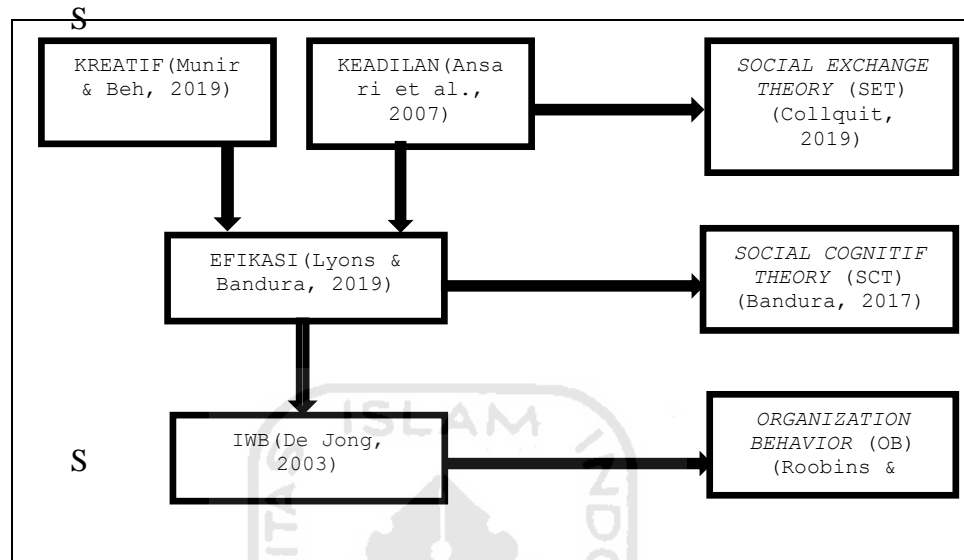
Guna mendapatkan pemahaman yang lebih baik terhadap iklim keadilan dan iklim kreatif maka dikembangkan suatu kerangka konseptual dengan model teoritik mengenai *social exchange theory* (SET) yang pada dasarnya tidak merubah makna dan maksud dari teori itu sendiri. Teori pertukaran sosial adalah teori dalam ilmu sosial yang menyatakan bahwa dalam sebuah hubungan sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan yang saling memengaruhi. Teori ini menjelaskan bagaimana manusia memandang tentang hubungan kita dengan orang lain sesuai

dengan anggapan diri manusia tersebut terhadap keseimbangan antara apa yang di berikan ke dalam hubungan dan apa yang dikeluarkan dari hubungan itu. Serta jenis hubungan yang dilakukan dan kesempatan memiliki hubungan yang lebih baik dengan orang lain. Adapun tokoh-tokoh yang mengembangkan teori pertukaran sosial antara lain adalah (Thibaut & Kelley, 1959), (Homans, 1961), Richard Emerson (1962), dan Peter Blau (1964). Berdasarkan teori ini selanjutnya dikonseptualisasikan ke dalam hubungan pertukaran dengan orang lain karena memperoleh imbalan atau dengan kata lain hubungan pertukaran dengan orang lain akan menghasilkan suatu imbalan. Teori pertukaran sosial melihat bahwa antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi karena lingkungan pada umumnya terdiri atas orang-orang maka kita dan orang-orang tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi dalam hubungan tersebut yaitu terdapat unsur imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*), dan keuntungan (*profit*).

Beragamnya pendapat para ahli tentang pengertian kreativitas, maka dapat disimpulkan bahwa kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan suatu produk yang baru ataupun kombinasi dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya, yang berguna, serta dapat dimengerti. Penelitian empiris menunjukkan bahwa ketika karyawan diperlakukan dalam hal distribusi penghargaan, prosedur dimana imbalan didistribusikan, dan perlakuan interpersonal oleh manajer atau pengawas, maka mereka menunjukkan sikap kerja yang positif termasuk peningkatan kepuasan, kepercayaan dalam manajemen, niat untuk tetap bekerja, keterlibatan dalam pekerjaan, dan motivasi kerja (Cho & Sai,

2012); (Choi, 2011); (Hassan, 2013); (Kim & Rubianty, 2011); (Ko & Hur, 2014); (Meng & Wu, 2015); (Noblet & Rodwell, 2009).

Gambar 1.1 *Mapping Theory Menghasilkan Theory Gap*



Salah satu kemajuan yang harus dihadapi oleh perbankan adalah kompetisi dalam inovasi teknologi atau dikenal dengan *Fintech*. *Fintech* adalah singkatan dari 'Financial' dan 'Technology', merupakan salah satu inovasi dalam bidang jasa keuangan. Dengan adanya teknologi maka kehidupan dan aktivitas masyarakat akan lebih mudah dan efektif dikarenakan peran dunia digital. Inovasi *fintech* sangat luas jangkauannya dalam berbagai hubungan bisnis, baik itu *Business to Business (B2B)* maupun *Business to Consumer (B2C)*.

Perbankan di Indonesia berkembang sangat pesat dan memiliki peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi suatu negara. Bank adalah entitas yang berhubungan dengan transaksi tunai dan instrumen lain yang digunakan dalam transaksi keuangan. Fasilitas yang ditawarkan bank meliputi pinjaman, alokasi modal, pemanfaatan modal,

serta jasa keuangan lainnya. Bank berperan penting dalam penyediaan layanan dan fasilitas keuangan. Seluruh transaksi ekonomi dan keuangan mengandalkan layanan lembaga keuangan. Dengan demikian, bank menjadi salah satu kebutuhan ekonomi yang tidak terhindarkan (Ahmad, *et al.*, 2015).

PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk sebagai salah satu perusahaan perbankan terbesar di Indonesia dalam menjalankan bisnisnya didukung oleh sumber daya manusia yang bersifat organik atau *white collar worker* dan nonorganik atau *blue collar worker*. Jumlah karyawan milenial yang berusia di bawah 35 tahun sangat mendominasi, yaitu mencapai 81% dari total jumlah karyawan BTN saat ini. BTN memiliki strategi dalam membangun sumberdaya manusia. (Bank Tabungan Negara (Persero), 2017).

Dalam menjalankan bisnisnya Bank BTN mempunyai 6 strategi yaitu *clear and promising direction, confidence in leaders, quality and customer focus, respect and recognition, development opportunities*, dan *compensation and benefit*.

1. *Clear & promising direction*, yaitu rencana jangka panjang dan prospek kinerja masa depan sebagaimana tercantum dalam “Rencana Transformasi Bank BTN” dan “Rencana Bisnis Bank”. Pertumbuhan *asset* meningkat pesat sehingga berhasil menjadikan *aset* BTN terbesar kelima di Indonesia. Kredit tumbuh di atas rata-rata pertumbuhan industry dengan total *market share* KPR BTN secara nasional hampir

mencapai 40%. Dominasi pangsa KPR subsidi mencapai 94% dan realisasi program sejuta rumah mencapai 757 ribu unit.

2. *Confidence in leaders.* BTN saat ini dipimpin oleh manajemen yang telah memiliki pengalaman dan kompetensi yang mumpuni di bidang sektor perbankan. Selain itu, BTN memiliki program budaya untuk selalu melibatkan dan meningkatkan peran pemimpin (*leaders*) sebagai *role model*.
3. *Quality and customer focus.* BTN telah mendorong setiap pegawai untuk memberikan kualitas layanan kepada nasabah dengan sebaik-baiknya. Hal ini tercermin dari nilai budaya perusahaan, yaitu *strive for excellence* atau spirit mencapai keunggulan, di mana seluruh pegawai termasuk milenial didorong untuk antusias, proaktif, dan pantang menyerah dalam memberikan layanan kepada nasabah serta mengutamakan kepuasan pelanggan bank.
4. *Respect & recognition.* Dalam rangka meningkatkan iklim keadilan di lingkungan kerja, BTN selalu memberikan perhatian, penghargaan dan pengakuan yang setinggi-tingginya bagi pegawai yang berprestasi, tidak hanya berprestasi dalam aspek kinerja tetapi termasuk prestasi dalam aspek yang lain.
5. *Development opportunities,* BTN memberikan kesempatan yang sangat luas bagi pegawai untuk mengembangkan kariernya.
6. *Compensation and benefit.* Secara umum, bank ini telah memberikan remunerasi yang sangat baik bagi pegawainya (Bank Tabungan Negara

(Persero), 2017).

Pendekatan inovatif yang dikembangkan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero), adalah sebuah strategi strategi untuk menghadapi *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity* (VUCA) serta disrupsi dampak perkembangan teknologi yaitu dengan cara melakukan pendekatan inovatif tersebut dengan mengimplementasikan *smart branch*. Automatisasi layanan nasabah melalui sistem digital seperti menggantikan peran *frontliner* bank adalah hal yang dilakukan bank sehingga nasabah memiliki fleksibilitas tinggi dan menikmati layanan yang lengkap dan unggul. Dengan berbagai strategi dalam mengelola sumberdaya manusia maka diharapkan *turn over* pegawai BTN menurun menjadi atau lebih rendah dari tahun sebelumnya.

Selalu mengedepankan nilai-nilai Sinergi, Integritas, Inovasi, Professionalisme, dan Spirit Mencapai Keunggulan (SIIPS) adalah suasana kerja yang selalu di bangun oleh Bank BTN bagi seluruh pegawai. Lingkungan kantor dibangun dan didesain dengan konsep *modern* dan *open workspace* yang nyaman. Hal ini sejalan dengan program transformasi Bank BTN untuk menciptakan budaya kerja yang adaptif, berbasis digital dan berintegritas guna meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan. Dalam merespon konsep lingkungan kerja yang dinamis, maka pegawai dimungkinkan bekerja dari mana saja tanpa harus memiliki ruangan kerja spesifik (*remote working*) guna meningkatkan kreativitas dan inovasi pegawai (Bank Tabungan Negara (Persero), 2017).

1.2 Research Gap

Penelitian ini dilakukan untuk membuat konstruk baru yang diharapkan dapat memediasi hubungan antara iklim kreatif dan iklim keadilan terhadap perilaku kerja inovatif. Sebagaimana telah disampaikan diatas, salah satu variabel potensial yang mampu memediasi hubungan antara iklim kreatif dan iklim keadilan terhadap perilaku kerja inovatif adalah efikasi diri.

PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk adalah Bank milik pemerintah yang bisnisnya disamping sebagai Bank umum juga fokus bisnisnya pada bidang perumahan. Hal inilah yang mendorong penulis untuk menjadikan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk sebagai tempat penelitian untuk mengetahui peran efikasi diri sebagai pemediasi pada hubungan antara iklim kreatif dan iklim keadilan terhadap perilaku kerja inovatif.

Research gap pertama pada penelitian ini yaitu untuk membuat konstruk baru yang diharapkan dapat memediasi hubungan antara iklim kreatif dan iklim keadilan terhadap perilaku kerja inovatif. Sebagaimana telah disampaikan diatas, salah satu variabel potensial yang mampu memediasi hubungan antara iklim kreatif dan iklim keadilan terhadap perilaku kerja inovatif adalah efikasi diri.

Research gap kedua yang ditemukan dalam literatur adalah masih minimnya riset mengenai hubungan antara iklim kreatif dan iklim keadilan terhadap perilaku kerja inovatif pada perbankan. Selama ini riset mengenai

iklim kreatif dan iklim keadilan terhadap perilaku kerja inovatif banyak dilakukan di perusahaan-perusahaan besar, sedangkan riset di organisasi perbankan masih sangat sedikit sekali dilakukan.

Research gap ketiga dari penelitian ini adalah pengambilan lokasi penelitian di Perbankan dengan sampel penelitian adalah para Manajer. Peneliti sampai saat ini masih belum mendapati penelitian komprehensif mengenai efikasi diri sebagai pemediasi pada hubungan antara iklim kreatif dan iklim keadilan terhadap perilaku kerja inovatif dalam sebuah model teoritis yang lengkap dengan mengambil subyek yaitu para manajer. Kebanyakan penelitian hanya mengambil subyek karyawan saja. Uraian mengenai gap riset yang telah dijelaskan menjadi entry point bagi peneliti untuk menemukan dan menguji konstruk baru yaitu efikasi diri yang diharapkan mampu memediasi hubungan antara iklim kreatif dan iklim keadilan terhadap perilaku kerja inovatif serta mengetahui pola hubungan yang terjadi antar variabel dalam sebuah model empiris.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka masalah yang akan dirumuskan berkaitan dengan penelitian saya yang berjudul peran effikasi diri sebagai pemediasi hubungan antara iklim keadilan dan iklim kreatif terhadap perilaku kerja inovatif dapat kami lihat dari dua aspek yaitu rumusan masalah dari aspek teoritik dan rumuan masalah dari aspek empirik dapat kami jelaskan sebagai berikut :

1. Rumusan Masalah Aspek Teoritik

Berdasarkan latar belakang dari beberapa penelitian terdahulu, masih tampak adanya permasalahan inkonsistensi temuan hasil penelitian tentang perilaku kerja inovatif (*inovatif work behavior*). Hal ini terbukti dari beberapa penelitian sebelumnya seperti yang dijelaskan oleh beberapa peneliti (Afsar *et al.*, 2019; Chen & Huang, 2016; Kimwolo & Cheruiyot, 2019; Rao Jada *et al.*, 2019; Saeed *et al.*, 2019; Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez, 2018; Sinha *et al.*, 2016; Stoffers & Van der Heijden, 2018; Widmann & Mulder, 2018; Wu & Wu, 2019; Yasir & Majid, 2019) yang berkaitan dengan iklim keadilan organisasi (*organizational justice climate*) (Ansari *et al.*, 2007; Mahajan & Benson, 2013; Palupi & Tjahjono, 2016; Tjahjono, 2011). Demikian pula iklim kreatif (*creative climate*) (Ismail, 2005; Mafabi *et al.*, 2015; Munir & Beh, 2019; Sandvik *et al.*, 2018) yang dikaitkan efikasi diri (De Clercq *et al.*, 2018; Doo & Park, 2019; Duarte Alonso *et al.*, 2019; Ebijuwa & Mabawonku, 2019; Gbadamosi *et al.*, 2019; Hidayah Ibrahim *et al.*, 2019; Javadian *et al.*, 2018; Lyons & Bandura, 2019; Memon *et al.*, 2019; Premchandran & Priyadarshi, 2019; Singh *et al.*, 2019).

Masih belum banyak kajian tentang perilaku kinerja inovatif yang dikaitkan dengan *self efficacy* sebagai pemediasi, dalam kenyataannya hanya sedikit hasil-hasil penelitian yang mendukung hubungan antara *self efficacy* dengan perilaku kinerja inovatif. Oleh

karena itu diperlukan penelitian dengan *intervening variabel* atau pemediasi sehingga masih memerlukan penelitian lebih lanjut yaitu dengan adanya variabel pemediasi *self efficacy*.

2. Rumusan Masalah Aspek Empirik

Adapun masalah yang dihadapi oleh Bank BTN yang merupakan salah satu Bank besar milik pemerintah yang mendukung sektor *financial technology* yang menjadi trending di era milenial ini, adalah bahwa perilaku kerja inovatif bagi para manajer masih belum secara optimal membudaya atau belum dapat berjalan seperti apa yang diinginkan oleh organisasi ini.

1.4. Pertanyaan Penelitian

1. Apakah Iklim Kreatif berpengaruh positif pada Perilaku Kerja Inovatif ?
2. Apakah Iklim Keadilan berpengaruh positif pada Perilaku Kerja Inovatif ?
3. Apakah Iklim Kreatif berpengaruh positif pada *Self Efficacy* ?
4. Apakah Iklim Keadilan berpengaruh positif pada *Self Efficacy* ?
5. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh positif pada Perilaku Kerja Inovatif ?
6. Apakah *Self Efficacy* memediasi pengaruh Iklim Kreatif pada Perilaku Kerja Inovatif ?
7. Apakah *Self Efficacy* memediasi pengaruh Iklim Keadilan pada Perilaku Kerja Inovatif ?

1.5. Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh Iklim Kreatif terhadap Perilaku Kerja Inovatif.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh Iklim Keadilan terhadap Perilaku Kerja Inovatif.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh Iklim Kreatif terhadap *Self Efficacy*.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh Iklim Keadilan terhadap *Self Efficacy*.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *Self Efficacy* terhadap Perilaku Kerja Inovatif.
6. Menguji dan menganalisis peran *Self efficacy* sebagai pemediasi Pengaruh Iklim Kreatif terhadap Perilaku Kerja Inovatif
7. Menguji dan menganalisis peran *Self efficacy* sebagai pemediasi Pengaruh Iklim Keadilan terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

1.6. Kontribusi Penelitian

Kontribusi yang diperoleh dari hasil penelitian ini terdiri dari kontribusi teoritis dan kontribusi praktis sebagai berikut:

1.6.1. Kontribusi Teoritis

Kontribusi teoritis dari penelitian ini sebagai model Perilaku Kerja inovatif berdasarkan Iklim Kreatif dan Iklim Keadilan yang dimediasi oleh efikasi diri dengan merujuk pada model *outcome* McFarlin & Sweeney (1992) yang secara spesifik berfokus pada

industri perbankan. Penelitian ini akan memberikan arah perkembangan model penelitian berikutnya untuk *future research*.

Hal ini sangat berguna bagi para peneliti dan praktisi untuk memahami konfigurasi berbagai variabel penelitian tersebut secara konklusif. Adapun bagi peneliti, akan mendapatkan model Perilaku Kerja inovatif berdasarkan Iklim Kreatif dan Iklim Keadilan yang dimediasi oleh Efikasi Diri sehingga tidak lagi terperangkap dalam hutan belantara keilmuan dan mendapatkan tema penelitian yang masih perlu dilakukan untuk memenuhi konstruksi besar pengembangan konsep Perilaku Kerja inovatif untuk para manajer bank yang berdasar Iklim Kreatif dan Iklim Keadilan dengan Efikasi Diri sebagai variabel pemediasi.

1.6.2. Kontribusi Praktis

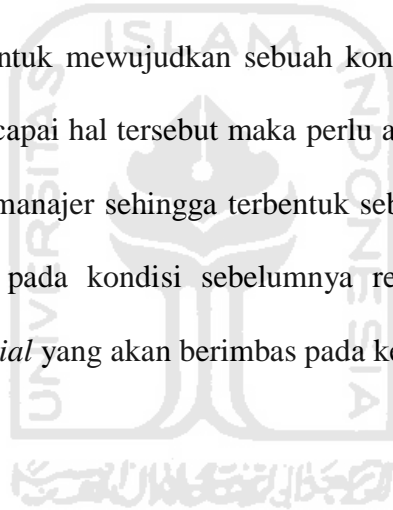
Kontribusi praktis dari penelitian ini sebagai rekomendasi sebagai alternatif kebijakan khusus atau rangkaian tindakan dalam sebuah kebijakan, untuk menjembatani kesenjangan antara para peneliti dengan para pembuat kebijakan. Kontribusi penelitian ini bagi praktisi akan memberikan dasar rasional dalam pemilihan rekomendasi untuk membuat dan menentukan strategi, kebijakan, program, maupun teknis operasional yang dibutuhkan untuk tujuan terciptanya *outcome* perilaku kerja inovatif.

1.7. Originalitas Penelitian

Dalam penelitian ini originalitas penelitiannya adalah bahwa

selama ini perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh iklim keadilan organisasional dan iklim kreatif namun hubungan tersebut memiliki variasi cukup tinggi dan belum konklusif sehingga perlu adanya mediasi *self efficacy* antara iklim keadilan organisasional, iklim kreatif dan perilaku kerja inovatif. Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian pada manajer PT. Bank Tabungan Negara, (Persero), Tbk.

Pada kondisi saat ini bahwa reward yang diharapkan oleh para manajer adalah adanya sebuah iklim yang adil dan iklim yang kreatif di dalam perusahaan untuk mewujudkan sebuah kondisi kerja yang inovatif sehingga untuk mencapai hal tersebut maka perlu adanya *self efficacy* pada diri masing masing manajer sehingga terbentuk sebuah suasana kerja yang inovatif, sementara pada kondisi sebelumnya reward yang diharapkan adalah berupa *financial* yang akan berimbas pada kepuasan untuk mencapai kinerja mereka.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN TEORITIK

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu peneliti dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orsinalitas dari penelitian. Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan maupun belum terpublikasikan. Melalui langkah ini, maka dapat dilihat sejauh mana orisinalitas dan posisi penelitian yang akan dilakukan.

2.1.1 Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*)

Selama ini literatur tentang perbedaan individu dalam perilaku kerja inovatif (IWB) mengungkapkan ketidak konsistenan dalam hubungan ciri-ciri kepribadian dan masa kerja pada inovasi di tempat kerja. Secara keseluruhan, 146 karyawan dari lembaga keuangan di Inggris menyelesaikan pengukuran kesadaran dan keterbukaan serta memiliki tiga aspek IWB yaitu: (1) pembentukan ide, (2) promosi, dan (3) realisasi. Hasil penelitian menemukan bahwa kesadaran pada IWB menjadi kurang inovatif bagi masa kerja atau tenur karyawan yang lebih lama. Keterbukaan berpengaruh pada pembentukan ide dan menghasilkan

lebih banyak ide jika mereka menjadi pekerja dengan masa kerja lebih lama. Manajemen inovasi memerlukan strategi yang dibedakan berdasarkan sifat kepribadian dan masa kerja masing-masing karyawan. Penelitian ini adalah studi pertama yang menguji secara empiris interaksi antara sifat dan faktor kontekstual (masa jabatan organisasi) pada perilaku kerja inovatif (Phung *et al.*, 2019).

Terdapat penelitian tentang perilaku kerja inovatif berlandaskan iklim kreatif organisasi dan berbagi pengetahuan dalam konteks usaha startup sektor jasa di Malaysia. Sebanyak 352 kuesioner dikumpulkan dari para karyawan dan diolah menggunakan pemodelan persamaan *structural equation modeling* (SEM-AMOS). Walaupun nilai *R square* pada perilaku kerja inovatif lemah (namun demikian model memiliki nilai relevansi prediktif yang cukup kuat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kreatif organisasi secara signifikan mempengaruhi perilaku kerja inovatif, berbagi pengetahuan secara signifikan mempengaruhi perilaku kerja inovatif, dan iklim kreatif organisasi secara positif mempengaruhi berbagi pengetahuan. Studi ini memberikan pemahaman yang komprehensif dan jelas tentang peran penting iklim kreatif organisasi dan berbagi pengetahuan dalam menumbuhkan perilaku kerja inovatif. Studi ini memberikan pandangan baru kepada para pemangku kepentingan dalam merangsang perilaku kerja inovatif melalui iklim kreatif dan berbagi informasi dalam kegiatan kewirausahaan (Munir & Beh, 2019).

Apabila dikaitkan dengan tim, terdapat penelitian dalam konteks

tim dan anggotanya, yang bertujuan menyelidiki efek pertukaran tim-anggota (TMX) pada perilaku kerja inovatif (IWB). Sebanyak 156 mahasiswa teknik dan manajemen dikelompokkan ke dalam 33 tim dan diberi tugas yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tiga minggu. Pasca tugas, persepsi tentang TMX dan IWB ditanyakan menggunakan kuesioner. Ditemukan hasil penelitian bahwa pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) memediasi efek TMX terhadap IWB. Selain itu, hasil menunjukkan bahwa *self-efficacy* memediasi dari TMX ke IWB melalui pemberdayaan psikologis. Efek mediasi dari pemberdayaan psikologis lebih kuat ketika *self-efficacy* anggota tim lebih tinggi. Selain itu, terdapat hubungan antara perilaku inovatif dan hasil inovatif. Studi ini telah menyelidiki secara unik pemberdayaan psikologis dalam konteks TMX dan IWB. Makalah ini telah merangkum dasar-dasar teoretis dan praktis dari efek mediasi pemberdayaan psikologis pada perilaku berorientasi inovasi anggota tim (Ghosh *et al.*, 2019).

Terdapat penelitian lain yang bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara penularan emosi (*emotional contagion*) dan perilaku inovatif di departemen pemasaran di China Mobile serta menyelidiki peran mediasi dari keterlibatan kerja (*employee engagement*) dan akting permukaan (*surface acting*). Subjek penelitian ini terdiri dari 263 pengawas dan karyawan (131 pengawas dan 263 karyawan) di departemen pemasaran di China Mobile. Hasil penelitian menunjukkan bahwa emosi positif oleh karyawan memediasi efek positif dari pengungkapan emosi

positif pengawas tentang keterlibatan kerja karyawan; keterlibatan kerja memediasi efek positif dari emosi positif karyawan pada perilaku inovatif mereka; dan emosi negatif karyawan tidak secara signifikan memediasi pengaruh emosi negatif supervisor terhadap perilaku akting permukaan dan perilaku inovatif karyawan. Penulis merekomendasikan agar perusahaan menerapkan pelatihan manajemen emosional bagi pengawas untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam mengatur dan mengelola emosi mereka sendiri. Penulis juga menyarankan agar organisasi menawarkan sumber daya pekerjaan yang memadai bagi karyawan untuk menginspirasi keterlibatan kerja karyawan. Studi ini mengeksplorasi peran keterlibatan kerja yang berfungsi sebagai mekanisme pemotivasi antara tenaga kerja emosional positif oleh pengawas dan perilaku inovatif oleh karyawan. Selain itu menyelidiki peran akting permukaan oleh karyawan yang berfungsi sebagai mekanisme energik antara tenaga emosional negatif oleh pengawas dan perilaku inovatif oleh karyawan (Wu & Wu, 2019). Terdapat pula penelitian lain yang menganalisis hubungan antara keadilan organisasi, budaya organisasi, dukungan organisasi, komitmen afektif, dan perilaku inovatif. Data untuk penelitian ini dikumpulkan dari 367 karyawan manajerial dan eksekutif yang bekerja di perusahaan manufaktur dan sektor TI di Pakistan. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menguji hubungan hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi (keadilan distributif, procedural, dan

interaksional), budaya organisasi, dan dukungan organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen afektif dan perilaku inovatif. Temuan ini juga menunjukkan bahwa keadilan organisasi merangsang komitmen afektif karyawan dan perilaku inovatif dimediasi dukungan organisasi. Studi ini terbatas pada sektor manufaktur dan TI di Pakistan oleh karena itu untuk sektor lain dan lokasi geografis lain direkomendasikan untuk penelitian mendatang (Nazir *et al.*, 2019).

Berdasarkan *Social Cognitive Theory* (SCT) dan kepemimpinan transformasional, terdapat suatu penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan model penelitian baru yang memodifikasi model SCT standar dan menambahnya dengan teori lain untuk memeriksa *Knowledge Sharing* para akademisi. Survei kuesioner dilakukan terhadap 785 staf akademik dari empat universitas negeri Vietnam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor lingkungan (norma subyektif, kepercayaan) dan faktor pribadi (kemanjuran pengetahuan, kenikmatan dalam membantu orang lain) memiliki dampak positif pada *Knowledge Sharing*, *Knowledge Sharing* memiliki efek yang sangat positif pada perilaku kerja inovatif; dan kepemimpinan transformasional secara positif memediasi pengaruh norma subyektif, kepercayaan, dan *self-efficacy* pada *Knowledge Sharing* (Phung *et al.*, 2019).

Apabila dikaitkan antara kepemimpinan yang adil dengan perilaku kerja inovatif, terdapat penelitian mengeksplorasi efek mediasi dari *knowledge sharing* dalam hubungan antara kepemimpinan

transformatif dan perilaku kerja inovatif. Data dikumpulkan dari 325 bawahan dan 126 pengawas yang bekerja di industri perhotelan. Bawahan diminta untuk menilai gaya kepemimpinan transformatif atasan masing-masing dan pekerjaan mereka sendiri dan perilaku berbagi pengetahuan. Pengawas diminta untuk menilai perilaku kerja inovatif bawahan mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kerja yang rajin memediasi pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap perilaku kerja inovatif. Selain itu, berbagi pengetahuan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformatif dan perilaku kerja inovatif. Organisasi dapat memetik manfaat dari tenaga kerja yang inovatif dengan memilih, memelihara, dan mengembangkan pemimpin transformatif yang memfasilitasi karyawan untuk secara proaktif menciptakan lingkungan kerja yang menantang dan banyak sumber daya (Afsar *et al.*, 2019).

Penelitian lain berusaha mengintegrasikan usia pada desain pekerjaan dan kreativitas, yaitu menguji peran usia dalam memediasi hubungan antara pekerjaan kognitif dan perilaku kerja inovatif (IWB). Data dikumpulkan terhadap 336 karyawan- pengawas dari 61 departemen di 3 organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa usia adalah pemoderator yang signifikan dalam hubungan antara pekerjaan kognitif dengan perilaku kerja inovatif (IWB). Di bawah kondisi kompleksitas pekerjaan yang tinggi, karyawan muda mengungguli rekan-rekan mereka yang lebih tua. Sebaliknya, karyawan yang lebih tua mencapai tingkat

IWB yang sama dengan rekan yang lebih muda ketika lebih banyak persyaratan inovasi kreasi pekerjaan ditempatkan pada mereka (Hernaus *et al.*, 2019).

Masih terkait dengan kepemimpinan, terdapat penelitian menyelidiki hubungan antara pemberdayaan kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif. Studi ini berusaha mengungkap dampak mediasi dari berbagi pengetahuan dan pengaruh mediasi dari kejelasan peran. Kuesioner diberikan kepada 235 supervisor-bawahan yang bekerja di organisasi India. Hasil penelitian menemukan bahwa berbagi pengetahuan memediasi hubungan antara pemberdayaan kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif. Demikian pula terdapat dampak mediasi dari kejelasan peran dalam hubungan antara pemberdayaan kepemimpinan dan berbagi pengetahuan. Kejelasan peran memperkuat hubungan tidak langsung antara pemberdayaan kepemimpinan dan perilaku kerja yang inovatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memberdayakan akan menciptakan iklim yang menumbuhkan perilaku kerja inovatif dengan mendorong berbagi pengetahuan di antara para anggota yang tunduk pada identifikasi peran karyawan yang jelas. Temuan penelitian ini dapat digunakan oleh para pemimpin untuk mempromosikan perilaku kerja inovatif dalam organisasi yang telah diidentifikasi sebagai kunci untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Rao Jada *et al.*, 2019).

Dalam konteks lainnya, terdapat penelitian yang bertujuan untuk

mengetahui pengaruh fleksibilitas penawaran istimewa terhadap perilaku kerja inovatif di antara agen asuransi jiwa di negara Kenya. Data dikumpulkan dari studi lapangan terhadap 498 karyawan dan 48 manajer. Temuan penelitian menunjukkan ada hubungan positif antara fleksibilitas penawaran istimewa dan IWB. Demikian pula antara tanggung jawab penawaran istimewa dan IWB. Studi ini memperluas literatur tentang efek fleksibilitas serta tanggung jawab pada IWB. Organisasi harus memberi karyawan mereka dengan penawaran istimewa yang adil agar dapat meningkatkan IWB. Hubungan pertukaran dengan pemberi kerja ditingkatkan melalui pemberian motivasi kepada karyawan untuk mencari cara baru dalam melakukan pekerjaan mereka (Kimwolo & Cheruiyot, 2019).

Penelitian terdahulu telah menyelidiki dampak integrasi pada perilaku kerja inovatif dari staf keperawatan. Data dikumpulkan dari 786 perawat dan 144 dokter (pengawas) melalui kuesioner dari rumah sakit sektor publik di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi berhubungan positif dengan peringkat perilaku inovatif. Selain itu, hasil juga mengkonfirmasi bahwa hubungan antara integrasi dan IWB lebih kuat di antara para perawat yang sering menerima dukungan dari rekan kerja dan penyelia. Keterlibatan karyawan dalam pekerjaan inovatif sangat penting untuk kekuatan organisasi terutama di sektor perawatan kesehatan. Selain itu, penelitian ini berfokus pada elemen penting lain dari dukungan di tempat kerja dan berpendapat bahwa perawat yang

berhasil mengelola masalah pekerjaan dan keluarga melalui integrasi memiliki peluang lebih besar untuk mencapai lebih efektif perilaku kerja inovatif (Yasir & Majid, 2019).

Berdasarkan pendekatan interaksional, terdapat penelitian yang menguji antara pertukaran pemimpin-anggota (*Leader-Member Exchange*) dan perilaku kerja inovatif. Dianggap bahwa pertukaran pemimpin-anggota memiliki hubungan positif kuat dengan perilaku kerja inovatif, ketika bawahan memiliki pengetahuan tinggi. Demikian pula dianggap bahwa keterlibatan kreatif memediasi pengaruh antara pertukaran pemimpin-anggota, pengetahuan tinggi, terhadap perilaku kerja inovatif. Data dikumpulkan dari 323 karyawan dan penyelia (121) dari industri otomotif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota dan pengetahuan tinggi mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Saeed *et al.*, 2019).

Berkaitan dengan tim dan perilaku kerja inovatif, terdapat penelitian untuk mendapatkan wawasan lebih yang dalam tentang kompleksitas hubungan antara kondisi pembelajaran tim, perilaku belajar tim, dan perilaku kerja inovatif (IWB). Kuesioner diisi oleh 593 pendidik kejuruan dari 117 tim kerja interdisipliner di perguruan tinggi kejuruan di Jerman. Hasilnya menunjukkan bahwa perilaku belajar tim berhubungan positif dengan IWB. Ini berarti bahwa perilaku belajar tim dapat dipupuk dengan menetapkan kondisi pembelajaran tim. Adalah penting untuk membuat semua karyawan dalam pendidikan kejuruan sadar akan

pentingnya perilaku belajar tim. Studi ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi untuk mendorong IWB dan indikasi untuk pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara kondisi pembelajaran tim, perilaku belajar tim dan IWB (Widmann & Mulder, 2018).

Dalam penelitian lain, perilaku kerja inovatif (IWB) memediasi hubungan antara praktek manajemen sumber daya manusia dan inovasi produk. Data dikumpulkan dari 225 perusahaan manufaktur Spanyol. Hasil penelitian ini memberikan bukti kuat tentang pengaruh praktek manajemen sumber daya manusia, IWB, dan inovasi produk. Praktek manajemen sumberdaya manusia berhubungan positif terhadap IWB. IWB memediasi hubungan antara praktek manajemen sumber daya manusia dan inovasi produk. Temuan menunjukkan bahwa adopsi sistem kerja kinerja tinggi berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif. Ini menunjukkan bahwa perusahaan yang berusaha untuk mendorong inovasi produk harus memperhatikan perilaku kerja inovatif karyawan mereka. Meskipun sejumlah studi menunjukkan bahwa IWB adalah penentu utama dari inovasi dan mediator dalam hubungan antara praktek manajemen sumber daya manusia dan inovasi, namun tidak ada penelitian empiris yang meneliti hubungan ini (Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez, 2018).

Penelitian lainnya bertujuan untuk menyelidiki peran jaringan guru pendidikan kejuruan di tempat kerja dalam menentukan sumber daya yang memungkinkan mereka untuk mengatasi tuntutan terkait

inovasi. Sebuah studi survei dengan 48 guru pendidikan kejuruan dilakukan. Studi ini memberikan bukti bahwa peran ukuran jaringan sebagai fasilitator perilaku kerja inovatif (IWB) di luar kelas. Namun demikian jaringan yang lebih kecil juga dapat mendukung pengembangan inovasi jika mengandung interaksi padat dengan profesional yang berpengalaman. Studi ini menyiratkan untuk menyelidiki lebih lanjut peran ukuran jaringan dalam kaitannya dengan jenis interaksi jaringan seperti tingkat kepadatan interaksi dan pengalaman anggota dalam konteks pekerjaan yang lebih besar. Studi ini juga menyiratkan bahwa organisasi harus menyediakan struktur, tugas, dan acara misalnya tim kerja lintas disiplin dan acara lintas batas yang memungkinkan karyawan membangun jaringan yang membantu mereka mengelola tuntutan terkait pekerjaan. Karyawan sendiri harus merefleksikan preferensi interaksi pribadi mereka dan kebutuhan spesifik mereka untuk dukungan dan ketersediaan rekan kerja yang mendukung. Studi ini berkontribusi pada wacana tentang hubungan antara jaringan profesional dan pengembangan inovasi terutama pada konteks pekerjaan sosial dan perannya untuk perilaku kerja inovatif (Messmann *et al.*, 2018).

Terkait dengan UMKM, maka ada penelitian yang bertujuan untuk memvalidasi secara empiris suatu model peningkatan perilaku kerja inovatif dari peluang kerja di perusahaan-perusahaan kecil dan menengah (UKM). Data dikumpulkan dari 487 karyawan dan atasan mereka yang bekerja di 151 UKM. Hasil menunjukkan bahwa

kemampuan kerja yang dinilai sendiri berkorelasi positif dengan perilaku kerja inovatif yang dinilai supervisor. Kemampuan kerja yang dinilai supervisor berkorelasi positif dengan perilaku kerja inovatif yang dinilai sendiri. Usia memiliki pengaruh yang lemah pada hubungan antara kelayakan kerja dan perilaku kerja inovatif. Pengawas tampaknya memainkan peran penting dalam memberikan kehidupan kerja yang ramah usia bagi karyawan. Selain itu, karena UKM sering tidak mempekerjakan profesional untuk mengelola sumber daya manusia, maka pengawas sendiri harus memikul tanggung jawab untuk mendorong karyawan yang berusia lanjut untuk mengembangkan diri mereka sendiri dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif (Stoffers & Van der Heijden, 2018).

Terdapat pula penelitian yang menguji pengaruh pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan orientasi pembelajaran karyawan terhadap perilaku kerja inovatif (IWB) melalui efikasi diri. Data dikumpulkan dari 337 karyawan dan 137 manajer dari sektor manufaktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX dan orientasi pembelajaran karyawan berhubungan positif dengan IWB, dan hubungan ini dimediasi oleh efikasi diri. Penelitian ini memperluas hasil sebelumnya dengan menguji secara empiris bagaimana LMX dan orientasi pembelajaran karyawan memengaruhi IWB karyawan melalui efikasi diri (Atitumpong & Badir, 2018).

Pemanfaatan literatur psikologi organisasi untuk menyelidiki

dampak kecocokan orang-organisasi (*P-O Fit*) pada perilaku kerja inovatifnya (IWB). Selanjutnya, diselidiki pula peran mediasi pemberdayaan psikologis dan peran mediasi perilaku berbagi pengetahuan. Data dikumpulkan dari 441 perawat dan 73 dokter melalui kuesioner terstruktur dari empat rumah sakit sektor publik di Thailand. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecocokan orang-organisasi (*P-O Fit*) berhubungan positif dengan perilaku inovatif. Bahwa pemberdayaan psikologis memediasi hubungan positif antara kecocokan orang-organisasi (*P-O Fit*) dengan perilaku inovatif. Hasil ini menyiratkan bahwa persepsi perawat tentang kongruensi nilai berdampak pada persepsi tentang pemberdayaan yang pada akhirnya membantu dalam melibatkan diri kedalam tindakan inovasi yang lebih sering. Hasil ini juga menunjukkan bahwa hubungan antara kecocokan orang-organisasi (*P-O Fit*) dan IWB lebih kuat di antara perawat yang sering berbagi praktik dan pengetahuan dengan rekan kerja. Keterlibatan karyawan dalam pekerjaan inovatif sangat penting untuk daya saing organisasi terutama dalam profesi keperawatan (Afsar *et al.*, 2018).

Berkaitan dengan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan dalam memfasilitasi perilaku kerja inovatif (IWB), maka ada penelitian bertujuan untuk menguji efek interaktif dari pemberdayaan psikologis dan keselamatan partisipatif dari tuntutan pekerjaan. Data dikumpulkan dari 239 guru kejuruan. Studi ini memberikan bukti untuk pemberdayaan psikologis dan keselamatan partisipatif sebagai prediktor IWB. Selain itu,

temuan menunjukkan bahwa efek dari tuntutan pekerjaan lebih positif ketika pemberdayaan psikologis tinggi dan sebaliknya ketika keselamatan partisipatif rendah. Penelitian ini menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang brkeadilan yang memberdayakan karyawan. Selain itu, temuan ini meminta perhatian pada berbagai persepsi tuntutan pekerjaan dan kebutuhan yang sesuai dengan kompensasi (Messmann *et al.*, 2017).

Terdapat penelitian lain yang bertujuan untuk menguji hubungan antara spiritualitas tempat kerja, persepsi dukungan organisasi (POS), dan perilaku kerja inovatif melalui kecocokan orang-organisasi (*P-O Fit*). Studi ini juga menguji efek mediasi dari kecocokan orang-organisasi (*P-O Fit*) pada hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan POS dengan perilaku kerja inovatif (IWB). Sampel dari 434 karyawan dan 59 pengawas dari lima hotel terkemuka Cina digunakan untuk penelitian ini. Hasil studi ini menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja dan POS, keduanya secara positif mempengaruhi kecocokan orang-organisasi (*P-O Fit*). Spiritualitas tempat kerja, kecocokan orang-organisasi (*P-O Fit*), dan POS secara positif memengaruhi perilaku kerja inovatif. Kecocokan orang-organisasi (*P-O Fit*) bertindak sebagai mediator parsial antara spiritualitas tempat kerja dan IWB, dan antara POS dan IWB (Afsar & Badir, 2017).

Terdapat penelitian bertujuan untuk menguji peran pemberdayaan psikologis dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi, perilaku kerja inovatif, dan sikap terkait dengan pekerjaan. Data dikumpulkan

dalam dua fase dari total sampel 324 eksekutif tingkat menengah dan senior yang bekerja di India melalui kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan antara budaya organisasi, pemberdayaan psikologis, dan sikap terkait dengan pekerjaan. Pemberdayaan psikologis sepenuhnya memediasi hubungan positif antara budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif. Penelitian ini menyoroti peran pemberdayaan psikologis terhadap perilaku inovatif dan sikap terkait dengan pekerjaan (Sinha *et al.*, 2016).

Penelitian lainnya bertujuan untuk menguji keterlibatan pribadi terkait dengan konflik kerja-keluarga (WFC) dan perilaku kerja inovatif (IWB). Dengan menggunakan data 1.501 karyawan dari departemen litbang industri teknologi informasi di Cina. Studi ini menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan karismatik, dukungan kolega (CS), dan harga diri (SE) mampu memprediksi keterlibatan pribadi, yang, pada gilirannya berhubungan positif dengan konflik kerja-keluarga (WFC) dan perilaku kerja inovatif (IWB). Temuan ini menunjukkan bahwa manajer tidak hanya harus menginspirasi karyawan untuk menerapkan energi penuh mereka untuk pemberdayaan pribadi, tetapi juga harus meringankan konflik kerja-keluarga (WFC) (Chen & Huang, 2016).

Penelitian lainnya bertujuan untuk menguji pengaruh faktor sosio-psikologis serta peran teknologi dan budaya pada perilaku berbagi pengetahuan (KS) dan mengarah pada perilaku kerja inovatif. Penelitian dilakukan berdasarkan survei terhadap 257 karyawan dari 22 perusahaan

teknologi tinggi di Iran. Hasil penelitian menemukan bahwa efek dari motivasi (kekuatan pengetahuan, peningkatan reputasi, dan kenikmatan membantu orang lain) serta modal sosial (ikatan interaksi sosial dan kepercayaan) berpengaruh pada sikap karyawan terhadap berbagi pengetahuan. Kemudian berbagi pengetahuan meningkatkan perilaku kerja inovatif mereka. Temuan ini memberikan wawasan yang bermanfaat bahwa manajer harus mendorong sikap, niat, dan perilaku berbagi pengetahuan untuk mendorong perilaku kerja inovatif (Akhavan *et al.*, 2015).

Terdapat pula penelitian yang menguji hubungan antara persepsi individu dari gaya kepemimpinan partisipatif dan praktik manajerial yaitu kerja tim dan berbagi informasi dengan perilaku inovatif melalui mediasi persepsi dukungan tim untuk inovasi dan visi tim serta pemberdayaan psikologis. Data dikumpulkan dari 394 karyawan yang bekerja di lima organisasi. Kepemimpinan partisipatif, kerja tim, dan berbagi informasi, secara positif mempengaruhi persepsi dukungan tim untuk inovasi dan visi tim dan mempengaruhi pemberdayaan psikologis selanjutnya dikaitkan secara positif dengan kinerja inovatif. Hasil penelitian menemukan bahwa manajemen kelompok seperti visi tim dan dukungan untuk inovasi dapat memobilisasi karyawan untuk terlibat dalam kegiatan inovatif yang efektif. Temuan menunjukkan bahwa agar proses tersebut dapat dikembangkan dan dipelihara maka kegiatan kerja tim harus dipromosikan dalam kelompok kerja dengan sistem komunikasi yang

efektif di seluruh organisasi. Demikian pula keterampilan partisipatif juga harus dikembangkan. Studi ini menjelaskan bahwa praktik manajerial dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama menguntungkan perilaku inovatif karyawan (Odoardi *et al.*, 2015).

2.1.2. Efikasi Diri (*Self-Efficacy*)

Terdapat penelitian yang menunjukkan pentingnya keyakinan dan efikasi diri berkenaan dengan kinerja dan kaitannya dengan pembelajaran. Sudut pandang ini bertujuan untuk menjelaskan konsep dan pembentukannya, memberikan beberapa detail hubungannya dengan kinerja dan ketekunan, serta menyajikan saran untuk manajer dan penyelia berkaitan dengan membimbing dan membantu karyawan. Penelitian ini dibangun atas tinjauan literatur tentang *self-efficacy* serta pengalaman praktis penulis dalam membimbing dan mengawasi karyawan, serta menawarkan saran bagi manajer dalam meningkatkan *self-efficacy* dan pembelajaran. *Self-efficacy* dapat sangat memotivasi kinerja dan pembelajaran. Ada beberapa upaya untuk menghubungkan efikasi diri dengan pembelajaran. Kedua konsep ini yaitu efikasi dan pembelajaran, sangat berharga ketika menyangkut efektivitas individu dalam kinerja dan pertumbuhan pribadi (P. Lyons & Bandura, 2019).

Terdapat penelitian yang menguji pengaruh orientasi nilai kerja pada *self-efficacy* dalam konteks pengambilan keputusan karier di Korea Selatan. Semakin banyak sarjana menunda kelulusan atau lulus tanpa pekerjaan karena mereka tidak siap untuk membuat keputusan karir.

Selain itu, meningkatnya jumlah orang dewasa muda yang tidak punya pendidikan atau pelatihan telah menjadi masalah sosial di Korea Selatan. Berdasarkan survei dari 217 mahasiswa, hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi nilai kerja intrinsik mempengaruhi *self-efficacy*, namun orientasi nilai kerja ekstrinsik ternyata tidak mempengaruhi *self-efficacy*. Studi ini berkontribusi pada bidang pengembangan karir dengan menjelaskan pentingnya orientasi nilai kerja intrinsik sarjana pada pengambilan keputusan karir dan *self-efficacy* (Doo & Park, 2019).

Penelitian lain dengan menggunakan desain eksperimen yang menguji hubungan antara *self-efficacy*, umpan balik proses, dan kompleksitas tugas, pada pengambilan keputusan oleh manajer tentang produk baru. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa *self-efficacy*, umpan balik proses, dan kompleksitas tugas, memiliki pengaruh positif dan signifikan pada keputusan manajer tentang produk baru. Pengaruh *self-efficacy* juga dimoderatori oleh umpan balik proses dan kompleksitas tugas. Umpan balik proses dan kompleksitas tugas juga memiliki pengaruh pada keputusan tentang produk baru. *Self-efficacy*, umpan balik proses, dan kompleksitas tugas dapat memengaruhi pengambilan keputusan tentang produk baru setelah mereka menerima umpan balik (Liang, 2019).

Penelitian lain tentang efikasi diri dan kepemimpinan yang meninjau sekitar 25 tahun penelitian tentang *self-efficacy* dan kritik terkait. Temuan penelitian mengenai hubungan antara *self-efficacy*

dengan kriteria efektivitas pemimpin, serta pengaruh individu dan kontekstual pada *self-efficacy*. Penelitian ini juga menemukan bukti tentang intervensi peningkatan efikasi diri dan menawarkan beberapa rekomendasi untuk meningkatkan *self-efficacy* melalui program pengembangan kepemimpinan. Tinjauan literatur yang komprehensif dari penelitian yang ada tentang *self-efficacy* mencakup yang mengungkapkan keragaman substansial dalam pengembangan *self-efficacy*. Banyak penelitian melaporkan hubungan positif antara *self-efficacy* dengan potensi, kinerja, dan perilaku para pemimpin. Pengaruh pada *self-efficacy* mencakup beberapa ciri *big-five personality*, dan berpotensi menghasilkan area untuk studi lebih lanjut. Pembinaan dan pendampingan untuk eksekutif serta pelatihan pola pikir konstruktif memberikan dukungan untuk meningkatkan *self-efficacy* dalam mengembangkan kepemimpinan. Bagi para peneliti, penelitian tentang *self-efficacy* ini bernilai besar karena meringkas penelitian sebelumnya dan mensintesis temuan untuk menarik tema umum, serta mengidentifikasi peluang untuk penelitian di masa depan. Bagi para praktisi, penelitian ini memberikan landasan intervensi untuk meningkatkan *self-efficacy* melalui program pengembangan kepemimpinan (Dwyer, 2019).

Berdasarkan teori *self-efficacy*, terdapat penelitian yang bertujuan untuk meneliti para siswa yang bekerja sambil mengejar pendidikan tinggi di Kamboja. Penelitian ini mengeksplorasi kegiatan kerja paruh

waktu individu, aspirasi karir, dan kemajuan diri. Data dikumpulkan dari 850 siswa bisnis dan ilmu sosial dengan 199 (23,4 persen) tanggapan yang dapat digunakan, 129 di antaranya (65,2 persen) menunjukkan mereka saat ini memiliki pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan ada pengakuan positif tentang nilai pekerjaan paruh waktu terutama dalam menginformasikan aspirasi karir. Siswa perempuan secara signifikan lebih positif tentang pekerjaan paruh waktu, menunjukkan aspirasi karir yang jauh lebih tinggi daripada laki-laki. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa siswa mengenali pentingnya pengalaman kerja dalam mengidentifikasi arah karir masa depan dan mengamankan posisi bagi para lulusan pertama. Ada juga peluang untuk mengintegrasikan pengalaman belajar berbasis kerja dan yang terkait dengan pekerjaan ke dalam kurikulum dan memfasilitasi kolaborasi yang lebih besar antara lembaga pendidikan tinggi dan pengusaha di Kamboja. Praktik rekrutmen di antara organisasi berusaha memaksimalkan manfaat yang berasal dari tenaga kerja yang semakin berpendidikan tinggi, termasuk perolehan dan pengembangan keterampilan, serta efikasi diri. Penelitian ini menjelaskan pentingnya pendapatan bagi mahasiswa yang diperoleh dari bekerja paruh waktu di Kamboja, di mana tingkat kemiskinan dan kebutuhan untuk berkontribusi pada pendapatan keluarga berpotensi mendominasi keputusan untuk bekerja sambil belajar (Gbadamosi *et al.*, 2019).

Penelitian lainnya bertujuan untuk memperluas literatur kesejahteraan di tempat kerja sambil memeriksa peran mediasi dari

praktik keberlanjutan. Studi ini mengumpulkan data dari 527 eksekutif penuh-waktu pada industri manufaktur publik dan swasta di India. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara *self-efficacy* dan kesejahteraan di tempat kerja. Selain itu, hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara *self-efficacy* dan kesejahteraan di tempat kerja akan lebih kuat dimediasi praktik keberlanjutan. Fungsionaris SDM dan manajemen senior dapat mengambil manfaat dengan memeriksa secara seksama praktik keberlanjutan dengan kemampuan yang dirasakan karyawan untuk mengatasi kesejahteraan di tempat kerja. Studi ini berkontribusi untuk memperluas literatur tentang *self-efficacy* dan kesejahteraan di tempat kerja (Singh *et al.*, 2019).

Saat ini, banyak usaha kecil dan menengah (UKM) berkonsentrasi pada pengembangan potensi karyawan untuk memastikan kinerja yang tinggi. Dukungan lingkungan yang dirasakan dan berbagi pengetahuan juga merupakan faktor signifikan yang mendorong potensi karyawan untuk mencapai target. Terdapat penelitian yang bertujuan untuk menguji *self-efficacy* berhubungan secara langsung dengan kinerja karyawan melalui persepsi dukungan lingkungan dan berbagi pengetahuan. Data empiris dikumpulkan dari sampel 344 admin yang bekerja di UKM di Thailand. Ditemukan hasil bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif yang kuat pada kinerja karyawan, persepsi dukungan lingkungan, dan berbagi pengetahuan. Persepsi dukungan lingkungan dan berbagi pengetahuan secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Dukungan

lingkungan dan berbagi pengetahuan dianggap sebagai faktor pemediasi *self-efficacy*. Penelitian ini memperluas pemahaman tentang hubungan antara *self-efficacy* dan kinerja karyawan serta menyoroti pemediasi dukungan lingkungan dan berbagi pengetahuan terhadap hubungan antara *self-efficacy* dan kinerja. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menyelidiki keterlibatan kerja sebagai pemediator dari pengaruh dukungan supervisor dan *self-efficacy* pada niat berhenti bekerja. Data dikumpulkan dari 177 karyawan *call center* di Malaysia.

Hasil menunjukkan bahwa *Self-efficacy* memediasi hubungan antara dukungan supervisor dan keterlibatan kerja, sementara keterlibatan kerja memediasi dampak dari dukungan supervisor dan efikasi diri pada niat berhenti. Meskipun keterlibatan kerja sedang menurun dan pergantian karyawan terus meningkat, tidak ada perhatian yang diberikan untuk menyelidiki dampak dukungan penyelia dan efikasi diri secara bersamaan pada keterlibatan kerja karyawan dan niat untuk berhenti (Hidayah Ibrahim *et al.*, 2019).

Premchandran & Priyadarshi (2019) mengeksplorasi peran kepribadian dan perbedaan individu sebagai *anteseden* untuk pengayaan kerja-keluarga (*work-family enrichment - WFE*) dan akibatnya terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini berupaya untuk memajukan teori tentang WFE dan hubungannya dengan kepuasan kerja. Data dikumpulkan dari 508 individu yang menikah dan memiliki anak (setidaknya satu anak) dan bekerja di sektor teknologi informasi di India. Hasil penelitian

menunjukkan adanya peran WFE dalam hubungan antara kepribadian proaktif dan kepuasan kerja. Penelitian ini berkontribusi menunjukkan bahwa WFE adalah jalur yang signifikan menuju kepuasan kerja dan variabel kepribadian mempengaruhi kepuasan. Ini juga merupakan studi yang menggunakan proaktif sebagai anteseden untuk menguji pengaruh WFE pada kepuasan kerja. Temuan ini memiliki implikasi signifikan dalam cara organisasi menangani situasi kehidupan kerja terutama pada kelompok usia di atas 30 tahun di India.

Banyak peneliti menggunakan sumber daya perpustakaan elektronik untuk kegiatan akademik. Namun, literatur telah mengungkapkan bahwa penggunaan sumber daya perpustakaan elektronik oleh peneliti masih rendah di Nigeria karena sikap, keterampilan komputer, dan pengambilan informasi, sementara sedikit perhatian diberikan pada *self-efficacy*. Makalah ini bertujuan untuk menguji *self-efficacy* sebagai prediktor penggunaan sumber daya perpustakaan elektronik tingkat sarjana di universitas federal di Nigeria. Diperoleh sampling sebanyak 1.526 mahasiswa dari populasi 30.516 dari 6 universitas federal di Nigeria. Ditemukan hasil bahwa ada hubungan yang signifikan antara efikasi diri dan penggunaan sumber daya perpustakaan elektronik. Hasil analisis menunjukkan bahwa *self-efficacy* mempengaruhi penggunaan sumber daya perpustakaan elektronik tingkat sarjana di universitas-universitas federal di Nigeria. Temuan menunjukkan bahwa efikasi diri meningkatkan penggunaan sumber daya

perpustakaan elektronik untuk tujuan akademik. Oleh karena itu mendorong manajemen perpustakaan untuk memberikan dukungan dan pelatihan yang diperlukan bagi para sarjana untuk memperoleh keterampilan teknis yang diperlukan untuk akuisisi keahlian berkomputer. Penelitian ini menyiratkan bahwa para pebeliti akan memiliki akses ke informasi di seluruh dunia yang dapat berguna untuk pengembangan di sekitar lokasi mereka yang akan menjadi mudah diakses serta akan mendorong budaya membaca di kalangan mahasiswa. Ini berimplikasi memberi tahu para pembuat kebijakan tentang perlunya menyediakan lebih banyak sumber daya perpustakaan elektronik untuk perpustakaan. Studi ini memberikan bukti bahwa tentang *self-efficacy* mempengaruhi kerilaku kreatif dalam penggunaan sumber daya perpustakaan elektronik di universitas federal di Nigeria (Ebijuwa & Mabawonku, 2019).

Penelitian lainnya menyelidiki pentingnya efikasi diri dan perolehan pengetahuan pada usaha kecil yang beroperasi di lingkungan ekonomi yang menantang. Studi ini menggunakan teori kognitif sosial (SCT) dan mengusulkan penyempurnaan kerangka teoritis dalam konteks penelitian. Metode studi kasus dipilih dengan wawancara mendalam kepada 14 pemilik perusahaan di Yunani dan Spanyol. Analisis konten mengidentifikasi pentingnya *self-efficacy* yang direfleksikan oleh (1) tekad dan motivasi diri wirausaha, (2) kecenderungan untuk mengambil risiko, dan (3) kemampuan untuk mengantisipasi konsekuensi dari tindakan mereka. Penyempurnaan teoritis yang diusulkan berdasarkan

paradigma SCT memungkinkan untuk refleksi yang lebih mendalam tentang hubungan antara elemen kognitif yang hadir pada diri pengusaha mikro yang berpartisipasi dan atribut berbasis pengetahuan pada kemampuan mereka untuk meningkatkan ketahanan organisasi. Implikasi praktis yang muncul dari temuan penelitian ini adalah menyediakan pemahaman bagi berbagai pemangku kepentingan (asosiasi, lembaga pemerintah) untuk menghargai dan mendukung kebutuhan pengusaha, terutama, untuk memperoleh, meningkatkan, dan berbagi pengetahuan (Duarte Alonso *et al.*, 2019).

Terdapat penelitian lainnya yang menguji peran mediasi keterlibatan kerja (semangat dan dedikasi) dalam hubungan antara sumber daya pribadi (*self-efficacy* dan model *Big Five*) dan kinerja pekerjaan (tugas dan kontekstual) yang dinilai oleh penyelia. Sebanyak 364 perawat dan pengawas digunakan. Hasil penelitian menemukan bahwa keterlibatan kerja (kekuatan dan dedikasi) memediasi hubungan antara sumber daya pribadi (*self-efficacy* dan *Big Five model*) dan kinerja pekerjaan (tugas dan kinerja kontekstual) (P. R. Lyons & Bandura, 2018).

Penelitian lainnya bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh kecerdasan emosional tim terhadap kekompakan tim dan efikasi diri tim. Penelitian ini menggunakan desain quasi-eksperimental dengan percobaan sebanyak 146 siswa (35 tim) yang merupakan mahasiswa bisnis di universitas menengah di AS. Dalam percobaan itu, para peserta memainkan permainan simulasi bisnis selama jangka waktu delapan tahun,

setelah putaran terakhir dari simulasi, variabel kecerdasan emosional, *self-efficacy*, dan kohesi tim diukur menggunakan kuesioner survei. Data kinerja tim dan partisipasi dikumpulkan dari simulasi bisnis. Penelitian ini juga mengumpulkan dan menganalisis komentar data kualitatif tentang kontribusi anggota kelompok lain terhadap tugas kelompok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kohesi tim tertinggi dicapai ketika anggota tim menunjukkan kecerdasan emosional yang lebih besar. *Self-efficacy* juga memiliki pengaruh positif pada kohesi tim.

Efikasi diri yang tinggi ditemukan sebagai pemediator penting dari hubungan antara kecerdasan emosional dan kohesi tim. Kecerdasan emosional yang tinggi mendorong pengembangan *self-efficacy* yang menghasilkan peningkatan kohesi tim. Peningkatan kohesi tim menghasilkan peningkatan kinerja dan partisipasi tim. Penelitian ini menyiratkan strategi praktis untuk mengelola tim dan anggota tim untuk meningkatkan produktivitas tim. Tim adalah sumber daya penting dalam perusahaan. Studi ini menunjukkan bahwa kohesi tim yang tinggi mengarah pada kinerja tim yang lebih baik. Karena kohesi tim penting untuk kinerja tim, peneliti menemukan bahwa kecerdasan emosi dan efikasi diri penting dalam meningkatkan kohesi tim. Studi ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* memediasi kecerdasan emosional dan kohesi tim (Black *et al.*, 2019). Salah satu penentu utama kesuksesan adalah *self-efficacy* yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan tugas-tugas yang diperlukan.

Penelitian terdahulu meneliti faktor individu dan bisnis mempengaruhi *Self Efficacy*. Terdapat penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh jejaring sosial pada *Self Efficacy*. Sebanyak 110 pengusaha menanggapi survei yang dilakukan. Para peneliti menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara daya dukung emosional terhadap *Self efficacy* (Javadian *et al.*, 2018).

Penelitian lainnya bertujuan untuk menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi efikasi diri di Pakistan (Memon *et al.*, 2019). Pendekatan kuantitatif diadopsi dan data dikumpulkan dari 564 responden dari berbagai universitas swasta dan negeri di Pakistan. Studi ini menemukan dampak positif dan signifikan dari pengetahuan kewirausahaan, pengalaman kewirausahaan, kesiapan instrumental, dan kecenderungan risiko, terhadap *Self efficacy* di kalangan siswa. Temuan penelitian ini membantu dalam mengembangkan *self-efficacy* untuk kewirausahaan pada wirausahawan muda potensial. Selain itu, temuan ini berkontribusi pada literatur kewirausahaan dan faktor *self-efficacy* dalam konteks negara berkembang.

Adapun penelitian lainnya mengidentifikasi variabel non-kognitif yaitu bukan kemampuan bukan menghafal, mengingat, menggabungkan, membandingkan dan menggunakan informasi dan keterampilan konseptual. Kemampuan kognitif saja tidak akan cukup memberikan model kinerja terbaik. Temuan menunjukkan bahwa siswa dengan skor keberhasilan rata-rata dapat mengungguli orang lain karena pengaruh

variabel non-kognitif tertentu yang berkaitan dengan *self-efficacy*. Studi ini terhadap variabel *non-kognitif* tertentu meningkatkan pemahaman instruktur tentang keberhasilan siswa, meningkatkan kemampuan prediksi dan menginformasikan metode dan intervensi pengajaran. Penelitian ini mengidentifikasi variabel non-kognitif yang signifikan terkait dengan *self-efficacy* yang dapat membantu pendidik memahami lebih baik kinerja siswa (Tepper & Yourstone, 2018).

Terdapat penelitian lainnya yang menguji hubungan antara *self-efficacy* dan kinerja pekerjaan, serta menyelidiki peran mediasi kecemasan terkait pekerjaan dan peran moderasi perasaan ketidaksopanan di tempat kerja. Data survei dikumpulkan dari para karyawan dan pengawas di Pakistan. *Self-efficacy* meningkatkan kinerja pekerjaan karena para karyawan merasa lebih sedikit kecemasan saat melakukan tugas pekerjaan sehari-hari. Peran pemediasi kecemasan terkait dengan pekerjaan ini sangat menonjol sejauh karyawan percaya bahwa mereka adalah korban dari perilaku tidak sopan. Organisasi harus mencatat bahwa efek kemandirian yang meringankan kecemasan sangat kuat untuk menghasilkan kinerja yang memadai sejauh perilaku kasar dan tidak sopan tidak dapat sepenuhnya dihindari di tempat kerja. Studi ini membangun pemahaman yang lebih lengkap tentang manfaat *self-efficacy* dengan mengungkapkan bagaimana berkurangnya kekhawatiran tentang fungsi organisasi mereka merupakan mekanisme penting yang menghubungkan sumber daya pribadi dengan kinerja pekerjaan yang

lebih tinggi (De Clercq *et al.*, 2018).

2.1.3. Iklim Kreatif (*Creative Climate*)

Iklim kreatif (*Creative Climate*) adalah iklim yang memajukan generasi, pemikiran, penggunaan produk baru, pelayanan, dan cara kerja (Luthans, 2006). Terdapat penelitian untuk menguji peran iklim kreatif, berbagi pengetahuan dan perilaku kerja inovatif dalam pengembangan startup di Malaysia. Sebanyak 352 kuesioner dikumpulkan dari para karyawan pada startup sektor jasa di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kreatif secara signifikan mempengaruhi perilaku kerja inovatif, iklim organisasi secara positif mempengaruhi berbagi pengetahuan, dan berbagi pengetahuan secara signifikan mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Studi ini memberikan pemahaman yang komprehensif dan jelas tentang iklim kreatif organisasi dan berbagi pengetahuan yang memainkan peran penting dalam menumbuhkan perilaku kerja inovatif. Studi ini memberikan pandangan baru kepada para pemangku kepentingan dalam merangsang perilaku kerja inovatif melalui praktik berbagi informasi serta iklim kreatif dan elemen inovatif dalam kegiatan kewirausahaan (Munir & Beh, 2019).

Penelitian lainnya bertujuan untuk menyelidiki peran mediasi inovasi terhadap hubungan antara iklim kreatif dan ketahanan organisasi. Penelitian ini menggunakan kuesioner. Ditemukan bahwa iklim kreatif memiliki hubungan yang signifikan dengan inovasi dan ketahanan organisasi. Inovasi secara parsial memediasi pengaruh iklim kreatif pada

ketahanan organisasi. Manajer perlu memberikan iklim kreatif yang kondusif yang mempromosikan inovasi untuk ketahanan organisasi. Studi ini memberikan bukti empiris tentang peran mediasi inovasi dalam hubungan antara iklim kreatif dan ketahanan organisasi di sektor public (Mafabi *et al.*, 2015).

Penelitian lainnya bertujuan untuk menyelidiki peran motivasi dan otonomi dalam meningkatkan stimulasi intelektual untuk menciptakan iklim kreatif di perusahaan jasa. Data dikumpulkan dalam dua iterasi selama dua tahun dari 177 karyawan dan 64 tim di satu perusahaan. Penulis menemukan bahwa motivasi dan otonomi memediasi hubungan antara stimulasi intelektual dan iklim kreatif. Otonomi memiliki efek mediasi yang lebih kuat daripada motivasi. Teori yang menekankan keutamaan otonomi karyawan didukung oleh mereka yang menekankan perlunya manajemen untuk memantau dan mengendalikan karyawan yang mencari otonomi (Sandvik *et al.*, 2018).

Penelitian lainnya bertujuan untuk mengeksplorasi efek dari dua variabel independen, yaitu iklim kreatif dan pembelajaran organisasi, pada inovasi. Penelitian ini juga dilakukan untuk membandingkan antara tiga kategori karyawan yang berbeda dari tingkat pekerjaan, yaitu manajemen puncak, menengah/bawah dan staf pendukung. Studi ini melibatkan sampel 18 organisasi swasta yang dipilih secara acak dari daftar 165 organisasi di berbagai bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik iklim kreatif dan pembelajaran organisasi berkontribusi kuat

pada inovasi. Pembelajaran organisasi ditemukan memiliki hubungan yang secara signifikan lebih kuat dengan inovasi dibandingkan dengan iklim kreatif dengan inovasi. Ini menyiratkan kontribusi yang lebih besar dari variabel pembelajaran organisasi terhadap inovasi. Temuan ini juga menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara tiga tingkat organisasi, yaitu manajemen puncak, manajemen menengah dan bawah, serta staf, dalam persepsi anggota tentang iklim kreatif, pembelajaran organisasi, dan inovasi. Studi ini tidak menemukan perbedaan yang signifikan antara ukuran organisasi kecil, menengah, besar dan sangat besar dalam persepsi anggota tentang iklim kreatif, pembelajaran organisasi, dan inovasi (Ismail, 2005).

2.1.4. Iklim Keadilan (*Justice Climate*)

Terdapat suatu penelitian dalam rangka membangun gagasan pertukaran yang adil bertujuan untuk menguji dampak mediasi iklim keadilan pada hubungan antara pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan komitmen organisasi serta niat berpindah. Sebanyak 224 manajer mewakili 9 perusahaan multinasional yang berlokasi di utara Malaysia berpartisipasi dalam penelitian ini melalui pengisian kuesioner terstruktur yang berisi skala untuk mengukur LMX (kontribusi, pengaruh, kesetiaan, dan penghargaan profesional), iklim keadilan, komitmen organisasi (afektif, normatif, dan kelanjutan), dan niat berpindah. Studi ini memiliki implikasi yang jelas untuk pertukaran pemimpin-anggota dan iklim keadilan dalam organisasi (Ansari *et al.*, 2007).

Penelitian yang dilakukan oleh Palupi & Tjahjono (2016) menunjukkan bahwa iklim keadilan dalam organisasi memberikan pengaruh yang besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang sehat dalam perusahaan akan menciptakan perilaku kerja yang inovatif karena setiap karyawan diperlakukan sama/adil, sehingga timbul komitmen yang kuat dari karyawan terhadap perusahaan (Tjahjono, 2011). Oleh karena itu menurut Tjahjono, Palupi & Paramita, (2015) penting sekali bagi perusahaan untuk selalu menciptakan iklim keadilan dalam perusahaan agar perusahaan tersebut dapat terus tumbuh dan berkembang dengan komitmen karyawan yang tinggi. Selain itu menurut Tjahjono, Fachrunnisa & Palupi (2019) perusahaan juga harus memperhatikan berbagai aspek dari keadilan yang meliputi *distributive fairness*, *procedural fairness*, *career satisfaction* and *affective commitment* agar lebih komprehensif dalam menciptakan perilaku kerja inovatif karyawan.

Penelitian lainnya bertujuan untuk mengembangkan kerangka kerja konseptual dalam memahami dampak iklim keadilan terhadap kinerja perusahaan. Iklim keadilan mempengaruhi kinerja perusahaan melalui modal sosial. Penelitian ini juga memperluas temuan penelitian keadilan organisasi dari tingkat individu ke tingkat organisasi dengan mengusulkan hubungan tidak langsung dengan kinerja perusahaan

(Mahajan & Benson, 2013).

Dari berbagai penelitian terdahulu tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa masih tampak adanya permasalahan inkonsistensi temuan hasil penelitian pengaruh antara Iklim kreatif dan iklim keadilan terhadap perilaku kerja inovatif (*inovatif work behavior*). Masih belum banyak kajian tentang perilaku kinerja inovatif yang dikaitkan dengan *self efficacy*, dalam kenyataannya hanya sedikit hasil-hasil penelitian yang mendukung hubungan antara Iklim kreatif dan iklim keadilan terhadap perilaku kinerja inovatif. Oleh karena itu diperlukan penelitian dengan *intervening variabel* atau pemediasi sehingga masih memerlukan penelitian lebih lanjut yaitu dengan adanya variabel pemediasi yaitu *self efficacy*.

2.2. Kajian Teoritis

Setelah melakukan kajian penelitian terdahulu seperti dijelaskan diatas maka langkah selanjutnya adalah membuat kajian teoritis dengan fokus kajian yang diamati yaitu Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*), Efikasi Diri (*Self-Efficacy*), Iklim Kreatif (*Creative Climate*), Iklim Keadilan (*Justice Climate*).

2.2.1. Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*)

Janssen (2000) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai penciptaan, pengenalan dan pengaplikasian gagasan-gagasan baru secara sengaja dalam suatu pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk

memperoleh keuntungan dalam kinerja suatu pekerjaan, kelompok atau organisasi. Definisi ini membatasi perilaku inovatif sebagai usaha-usaha yang sengaja dilakukan untuk mendatangkan hasil (*outcome*) baru yang menguntungkan. Perkembangan dari inovasi ini membutuhkan kontribusi dari setiap individu. Dalam perspektif psikologi organisasi, aktifitas-aktifitas tersebut dinamakan *innovative work behavioral* (Janssen, 2000).

2.2.2. Efikasi Diri (*Self-Efficacy*)

Self efficacy adalah kepercayaan individu akan kemampuannya untuk sukses dalam melakukan sesuatu (Bandura, 1986). *Self efficacy* adalah keyakinan seseorang mengenai sejauh mana ia mampu mengerjakan tugas, mencapai tujuan, dan merencanakan tindakan untuk mencapai suatu goal. Konsep *self-efficacy* telah banyak diteliti dan dilaporkan terutama dalam jurnal akademik.

2.2.3. Iklim Kreatif (*Creative Climate*)

Iklim kreatif (*Creative Climate*) adalah iklim yang memajukan generasi, pemikiran, penggunaan produk baru, pelayanan, dan cara kerja (Luthans, 2006).

2.2.4. Iklim Keadilan (*Justice Climate*)

Iklim keadilan (*justice climate*) adalah suatu iklim kerja, baik yang bersifat tampak atau tidak tampak yang dapat dirasakan oleh seseorang akan adanya kesetaraan antar pribadi maupun dengan organisasi (Luthans, 2006).

2.3. Pengembangan Hipotesis Penelitian

Guna mendapatkan bukti empiris apakah *self efficacy* berperan sebagai pemediasi hubungan antara iklim keadilan dan iklim kreatif dengan perilaku kerja inovatif maka diperlukan beberapa hipotesis yang dapat digunakan dalam penelitian ini, berikut adalah hipotesis yang akan digunakan untuk membuktikan bahwa *self efficacy* berperan sebagai pemediasi hubungan antara iklim keadilan dan iklim kreatif dengan perilaku kerja inovatif.

2.3.1. Pengaruh Iklim Kreatif terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan kajian pustaka seperti yang sudah dijelaskan diatas maka dapat dibuat hubungan konseptual antara iklim kreatif dengan perilaku kerja inovatif sebagai berikut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kreatif organisasi secara signifikan mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Studi ini memberikan pemahaman yang komprehensif dan jelas tentang peran penting iklim kreatif organisasi dalam menumbuhkan perilaku kerja inovatif (Munir & Beh, 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi berhubungan positif dengan peringkat perilaku inovatif. Keterlibatan kreatif karyawan dalam pekerjaan inovatif sangat penting untuk kekuatan organisasi Selain itu, penelitian ini berfokus pada elemen penting iklim di tempat kerja yang berhasil melalui integrasi memiliki peluang lebih besar untuk mencapai lebih efektif perilaku kerja inovatif (Yasir & Majid, 2019). Temuan menunjukkan

bahwa adopsi sistem kerja kinerja tinggi berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif. Ini menunjukkan bahwa perusahaan yang berusaha untuk mendorong inovasi produk harus memperhatikan perilaku kerja inovatif karyawan mereka (Sanz-Valle & Jimenez-Jimenez, 2018). Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kreatif secara signifikan mempengaruhi perilaku kerja inovatif.

Studi ini memberikan pemahaman yang komprehensif dan jelas tentang iklim kreatif yang memainkan peran penting dalam menumbuhkan perilaku kerja inovatif. (Munir & Beh, 2019). Ditemukan hasil penelitian bahwa iklim kreatif memiliki hubungan yang signifikan dengan inovasi dan ketahanan organisasi. Manajer perlu memberikan iklim kreatif yang mempromosikan inovasi (Mafabi *et al.*, 2015). Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik iklim kreatif dan pembelajaran organisasi berkontribusi kuat pada inovasi. Studi ini tidak menemukan perbedaan yang signifikan antara ukuran organisasi kecil, menengah, besar dan sangat besar (Ismail, 2005). Selanjutnya dihipotesakan sebagai berikut:

H1: Iklim Kreatif berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

2.3.2. Pengaruh Iklim Keadilan terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan kajian pustaka seperti yang sudah dijelaskan diatas maka dapat dibuat hubungan konseptual antara iklim keadilan dengan perilaku kerja inovatif sebagai berikut. Terdapat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap perilaku inovatif. Temuan ini juga menunjukkan bahwa keadilan

organisasi merangsang perilaku inovatif (Nazir *et al.*, 2019). Apabila dikaitkan antara kepemimpinan yang adil dengan perilaku kerja inovatif, terdapat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa suasana yang adil karena adanya kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku kerja inovatif. (Afsar *et al.*, 2019). Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara pemberdayaan kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memberdayakan karyawan akan menciptakan iklim berkeadilan yang menumbuhkan perilaku kerja inovatif dengan mendorong berbagi pengetahuan di antara para anggota yang tunduk pada identifikasi peran karyawan yang jelas (Rao Jada *et al.*, 2019). Dalam konteks lainnya terdapat penelitian yang menemukan ada hubungan positif antara fleksibilitas dan tanggung jawab terhadap perilaku kerja inovatif. Hubungan pertukaran dengan pemberi kerja perlu ditingkatkan melalui pemberian motivasi kepada karyawan untuk mencari cara baru dalam melakukan pekerjaan mereka (Kimwolo & Cheruiyot, 2019).

Hasil studi memberikan bukti untuk pemberdayaan psikologis dan keselamatan partisipatif sebagai prediktor perilaku kerja inovatif. Penelitian ini menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang berkeadilan yang memberdayakan karyawan dan perhatian pada berbagai tuntutan pekerjaan dan kebutuhan yang sesuai dengan kompensasi (Messmann *et al.*, 2017). Hasil studi menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja, kecocokan orang-organisasi, dan dukungan organisasi secara positif

memengaruhi perilaku kerja inovatif (Afsar & Badir, 2017). Terdapat suatu penelitian untuk menguji iklim keadilan dengan perilaku inovatif untuk tidak niat berpindah. Studi ini memiliki implikasi yang jelas untuk iklim keadilan dalam organisasi (Ansari *et al.*, 2007). Penelitian lainnya mengulas literatur tentang keadilan organisasi dan hubungannya dengan kinerja perusahaan. Iklim keadilan mempengaruhi kinerja perusahaan melalui modal sosial (Mahajan & Benson, 2013). Selanjutnya dihipotesakan sebagai berikut:

H2: Iklim Keadilan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

2.3.3. Pengaruh Iklim Kreatif terhadap *Self Efficacy*

Berdasarkan kajian pustaka seperti yang sudah dijelaskan diatas maka dapat dibuat hubungan konseptual antara iklim kreatif dengan efikasi diri sebagai berikut. Hasil penelitian menemukan bahwa manajemen kelompok seperti visi tim dan dukungan untuk inovasi dapat memobilisasi karyawan untuk terlibat dalam kegiatan inovatif yang efektif. Temuan menunjukkan bahwa agar proses tersebut dapat dikembangkan dan dipelihara maka kegiatan kerja tim harus dipromosikan dalam kelompok kerja dengan sistem komunikasi yang efektif di seluruh organisasi (Odoardi *et al.*, 2015). Penelitian lainnya menemukan bahwa otonomi memiliki efek yang lebih kuat daripada motivasi. Studi ini yang menekankan keutamaan otonomi yang didukung oleh perlunya manajemen berkeadilan dalam memantau dan

mengendalikan karyawan yang mencari otonomi (Sandvik *et al.*, 2018). Terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa jejaring dan pertemuan lintas-fungsional bermanfaat untuk memfasilitasi iklim kreatif tetapi ada tantangan seperti identitas pekerjaan, berbagi informasi, dan transparansi pengetahuan. Temuan ini menyajikan contoh menarik tentang inovasi terbuka yang mempengaruhi iklim kreatif (Ystrom *et al.*, 2015). Pengaruh pada *self-efficacy* mencakup beberapa ciri *big-five personality*, dan berpotensi menghasilkan area untuk studi lebih lanjut. Pembinaan dan pendampingan untuk eksekutif serta pelatihan pola pikir konstruktif memberikan dukungan untuk meningkatkan *self-efficacy* pemimpin (Dwyer, 2019). Hasil penelitian menjelaskan pentingnya pendapatan bagi mahasiswa yang diperoleh dari bekerja paruh waktu di Kamboja, di mana tingkat kemiskinan dan kebutuhan untuk berkontribusi pada pendapatan keluarga berpotensi mendominasi keputusan untuk bekerja sambil belajar (Gbadamosi *et al.*, 2019).

Penelitian lainnya bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh kecerdasan emosional tim terhadap kekompakan tim dan efikasi diri tim. Penelitian ini menggunakan desain quasi-eksperimental dengan percobaan sebanyak 146 siswa (35 tim) yang merupakan mahasiswa bisnis di universitas menengah di AS. Dalam percobaan itu, para peserta memainkan permainan simulasi bisnis selama jangka waktu delapan tahun, setelah putaran terakhir dari simulasi, variabel kecerdasan emosional, *self-efficacy*, dan kohesi tim diukur menggunakan kuesioner survei. Penelitian

ini juga mengumpulkan dan menganalisis komentar data kualitatif tentang kontribusi anggota kelompok lain terhadap tugas kelompok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kohesi tim tertinggi dicapai ketika anggota tim menunjukkan kecerdasan emosional yang lebih besar. *Self-efficacy* juga memiliki pengaruh positif pada kohesi tim. Efikasi diri yang tinggi ditemukan sebagai pemediator penting dari hubungan antara kecerdasan emosional dan kohesi tim. Kecerdasan emosional yang tinggi mendorong pengembangan *self-efficacy* yang menghasilkan peningkatan kohesi tim. Peningkatan kohesi tim menghasilkan peningkatan kinerja dan partisipasi tim. Penelitian ini menyiratkan strategi praktis untuk mengelola tim dan anggota tim untuk meningkatkan produktivitas tim. Tim adalah sumber daya penting dalam perusahaan.

Studi ini menunjukkan bahwa kohesi tim yang tinggi mengarah pada kinerja tim yang lebih baik. Karena kohesi tim penting untuk kinerja tim, peneliti menemukan bahwa kecerdasan emosi dan efikasi diri penting dalam meningkatkan kohesi tim. Studi ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* memediasi kecerdasan emosional dan kohesi tim (Black *et al.*, 2019). Salah satu penentu utama kesuksesan adalah *self-efficacy* yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan tugas-tugas yang diperlukan. Terdapat penelitian yang menemukan pengaruh kreatifitas dalam jejaring sosial pada *Self efficacy* Juga menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara daya dukung emosional terhadap *Self efficacy* (Javadian *et al.*, 2018). Studi

menemukan dampak positif dan signifikan dari kreatifitas pengetahuan dan pengalaman berwirausaha terhadap *Self Efficacy*. Temuan penelitian ini membantu dalam mengembangkan *self-efficacy* (Memon *et al.*, 2019). Selanjutnya dihipotesakan sebagai berikut:

H3: Iklim Kreatif berpengaruh positif terhadap Self Efficacy.

2.3.4. Pengaruh Iklim Keadilan terhadap *Self Efficacy*

Berdasarkan kajian pustaka seperti yang sudah dijelaskan diatas maka dapat dibuat hubungan konseptual antara iklim keadilan dengan efikasi diri sebagai berikut. Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajer tidak hanya harus menginspirasi karyawan untuk menerapkan energi penuh mereka untuk pemberdayaan pribadi, tetapi juga harus meringankan konflik kerja-keluarga (Chen & Huang, 2016). Hasil penelitian menemukan bahwa efek dari motivasi (kekuatan pengetahuan, peningkatan reputasi, dan kenikmatan membantu orang lain) serta modal sosial (ikatan interaksi sosial dan kepercayaan) berpengaruh pada sikap karyawan terhadap berbagi pengetahuan. Kemudian berbagi pengetahuan meningkatkan perilaku kerja inovatif mereka. Temuan ini memberikan wawasan yang bermanfaat bahwa manajer harus mendorong sikap, niat, dan perilaku berbagi pengetahuan untuk mendorong perilaku kerja inovatif (Akhavan *et al.*, 2015). Terdapat penelitian yang menemukan hasil bahwa orientasi nilai kerja intrinsik mempengaruhi *self-efficacy*, namun orientasi nilai kerja ekstrinsik ternyata tidak mempengaruhi *self-efficacy*. Studi ini berkontribusi pada bidang pengembangan karir dengan

menjelaskan pentingnya orientasi nilai kerja intrinsik pada pengambilan keputusan karir dan *self-efficacy* (Doo & Park, 2019). Hasil penelitian menunjukkan adanya peran pengayaan pekerjaan-keluarga (WFE) dan hubungan antara kepribadian proaktif dan kepuasan kerja. Temuan ini memiliki implikasi signifikan dalam cara organisasi menangani situasi kehidupan kerja yang berkeadilan (Premchandran & Priyadarshi, 2019). Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara *self-efficacy* dan kesejahteraan di tempat kerja. Selain itu, hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara *self-efficacy* dan kesejahteraan di tempat kerja akan lebih kuat dimediasi praktik keberlanjutan. Studi ini berkontribusi untuk memperluas literatur tentang *self-efficacy* dan kesejahteraan di tempat kerja (Singh *et al.*, 2019). Ditemukan hasil bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif yang kuat pada kinerja karyawan, persepsi dukungan lingkungan, dan berbagi pengetahuan. Penelitian ini memperluas pemahaman tentang hubungan antara *self-efficacy* dan kinerja karyawan serta menyoroti pemediasi dukungan lingkungan yang berkeadilan terhadap hubungan antara *self-efficacy* dan kinerja (Hidayah Ibrahim *et al.*, 2019).

Kemampuan kognitif saja tidak akan cukup memberikan model kinerja terbaik. Diperlukan pula karakteristik non-kognitif. Temuan menunjukkan bahwa skor keberhasilan karena pengaruh variabel non-kognitif yang berkaitan dengan *self-efficacy*. Penelitian ini mengidentifikasi variabel *non-kognitif* yang signifikan terkait dengan

self-efficacy (Tepper & Yourstone, 2018). Terdapat studi yang membangun pemahaman lebih lengkap tentang *self-efficacy* dengan berkurangnya kekhawatiran fungsi organisasi sehingga terdapat suasana keadilan untuk meningkatkan efikasi diri (De Clercq *et al.*, 2018). Selanjutnya dihipotesakan sebagai berikut:

H4: Iklim Keadilan berpengaruh positif terhadap Efikasi Diri.

2.3.5. Pengaruh *Self efficacy* terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan kajian pustaka seperti yang sudah dijelaskan diatas maka dapat dibuat hubungan konseptual antara efikasi diri dengan perilaku kerja inovatif sebagai berikut. Ditemukan hasil penelitian bahwa *self-efficacy* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Studi ini telah menyelidiki pemberdayaan psikologis dalam konteks pertukaran tim-anggota dan perilaku kerja inovatif (Ghosh *et al.*, 2019). Ditemukan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif dari pengungkapan emosi positif pada perilaku kerja inovatif. Adapun emosi negatif tidak secara signifikan berpengaruh terhadap perilaku inovatif (Wu & Wu, 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pribadi (kemajuan pengetahuan, kenikmatan dalam membantu orang lain) memiliki dampak positif pada perilaku kerja inovatif (Phung *et al.*, 2019). Hasil penelitian menunjukkan kemampuan melaksanakan pekerjaan kognitif mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Hernaus *et al.*, 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota dan pengetahuan tinggi mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Saeed *et al.*,

2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku belajar tim berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif. Perilaku belajar tim dapat dipupuk dengan menetapkan kondisi pembelajaran tim (Widmann & Mulder, 2018). Sebuah studi survei memberikan bukti bahwa peran ukuran jaringan sebagai fasilitator perilaku kerja inovatif. Karyawan sendiri harus merefleksikan preferensi interaksi pribadi mereka dan kebutuhan spesifik mereka dan perannya untuk perilaku kerja inovatif (Messmann *et al.*, 2018). Hasil menunjukkan bahwa kemampuan kerja berkorelasi positif dengan perilaku kerja inovatif. (Stoffers & Van der Heijden, 2018). Keterbukaan berpengaruh pada pembentukan ide dan menghasilkan lebih banyak ide jika mereka menjadi pekerja dengan masa kerja lama. Manajemen inovasi memerlukan strategi yang dibedakan berdasarkan sifat kepribadian dan masa kerja masing-masing karyawan (Phung *et al.*, 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran karyawan berhubungan positif dengan IWB, dan hubungan ini dimediasi oleh efikasi diri (Atitumpong & Badir, 2018).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi hubungan positif antara kecocokan orang-organisasi (*P-O Fit*) dengan perilaku inovatif. Hasil ini menyiratkan bahwa persepsi tentang kongruensi nilai berdampak pada persepsi tentang pemberdayaan yang pada akhirnya membantu dalam melibatkan diri kedalam tindakan inovasi yang lebih sering (Afsar *et al.*, 2018). Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan antara pemberdayaan psikologis terkait dengan

pekerjaan. Penelitian ini menyoroti peran pemberdayaan psikologis terhadap perilaku inovatif dan sikap terkait dengan pekerjaan (Sinha *et al.*, 2016). Terdapat penelitian dengan temuan yang menunjukkan bahwa *self-efficacy*, umpan balik proses, dan kompleksitas tugas, memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kreatifitas keputusan manajer tentang produk baru (Liang, 2019). Temuan penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri meningkatkan kreatifitas dalam penggunaan sumber daya perpustakaan elektronik untuk tujuan akademik. Studi ini memberikan bukti bahwa tentang *self-efficacy* mempengaruhi perilaku kreatif dalam penggunaan sumber daya perpustakaan elektronik (Ebijuwa & Mabawonku, 2019). Terdapat penelitian yang menunjukkan pentingnya keyakinan dan efikasi diri berkenaan dengan kinerja dan kaitannya dengan pembelajaran kreatif. Efikasi diri dan pembelajaran kreatif sangat berharga menyangkut efektivitas individu dalam kinerja (P. Lyons & Bandura, 2019). Terdapat studi menggunakan teori kognitif sosial (SCT) tentang *self-efficacy* yang direfleksikan oleh (1) tekad dan motivasi diri, (2) kecenderungan mengambil risiko, dan (3) kemampuan mengantisipasi konsekuensi dari tindakan. Implikasi praktisnya adalah menyediakan pemahaman bagi pemangku kepentingan untuk mendukung kebutuhan dalam memperoleh, meningkatkan, dan berbagi pengetahuan (Duarte Alonso *et al.*, 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kohesi tim tertinggi dicapai ketika anggota tim menunjukkan kecerdasan emosional yang lebih besar. *Self-efficacy* juga memiliki pengaruh positif

pada kohesi tim. Efikasi diri yang tinggi ditemukan sebagai pemediator penting dari hubungan antara kecerdasan emosional dan kohesi tim. (Black *et al.*, 2019). Selanjutnya dihipotesakan sebagai berikut:

H5: Self Efficacy berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

2.3.6. Self efficacy memediasi Pengaruh Iklim Kreatif terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan kajian pustaka seperti yang sudah dijelaskan diatas maka dapat dibuat hubungan konseptual antara efikasi diri dengan perilaku kerja inovatif sebagai berikut. Seperti yang disampaikan oleh (Ratnaningsih, I. Z., Prasetyo, A. R., & Prihatsanti, 2016) bahwa perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh iklim kreatif tergantung pada tingkat pemahaman diri masing masing orang. Adapun penelitian lainnya adalah mengkaji tentang hubungan antar perilaku inovatif dengan kecocokan orang dengan pekerjaannya atau dikenal dengan istilah person job fit (Wang, Z., & Sun, 2010). Demikian pula bahwa perilaku kerja inovatif juga berkaitan dengan pekerjaan pekerjaan yang membutuhkan inovasi yang tinggi yang didukung oleh tingkat pengetahuan dan keterampilan orang (Kheng & Mahmood, 2013). Selanjutnya dihipotesakan sebagai berikut:

H6: Self efficacy memediasi Pengaruh Iklim Kreatif pada Perilaku Kerja Inovatif.

2.3.7. *Self efficacy* memediasi Pengaruh Iklim Keadilan terhadap Perilaku

Kerja Inovatif

Berdasarkan kajian pustaka seperti yang sudah dijelaskan diatas maka dapat dibuat hubungan konseptual antara efikasi diri dengan perilaku kerja inovatif sebagai berikut. Hal ini didukung oleh (Yidong & Xinxin, 2013) bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif individu berhubungan positif dengan persepsi individu tentang kepemimpinan etis dan kepemimpinan etis kelompok. Adapun menurut (Waheed *et al.*, 2018) bahwa hasil dari penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki efek positif pada perilaku kerja yang inovatif dan kinerja organisasi. Sedangkan menurut (Naveed Ahmad *et al.*,s 2019) bahwa temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa SL secara positif mempengaruhi setiap tahap EIWB serta EIWB pada tingkat yang terintegrasi. Pemberdayaan Psikologis Karyawan (PE) memediasi sebagian pengaruh positif SL pada EIWB. Selanjutnya dihipotesakan sebagai berikut:

H7: Self efficacy memediasi Pengaruh Iklim Keadilan pada Perilaku

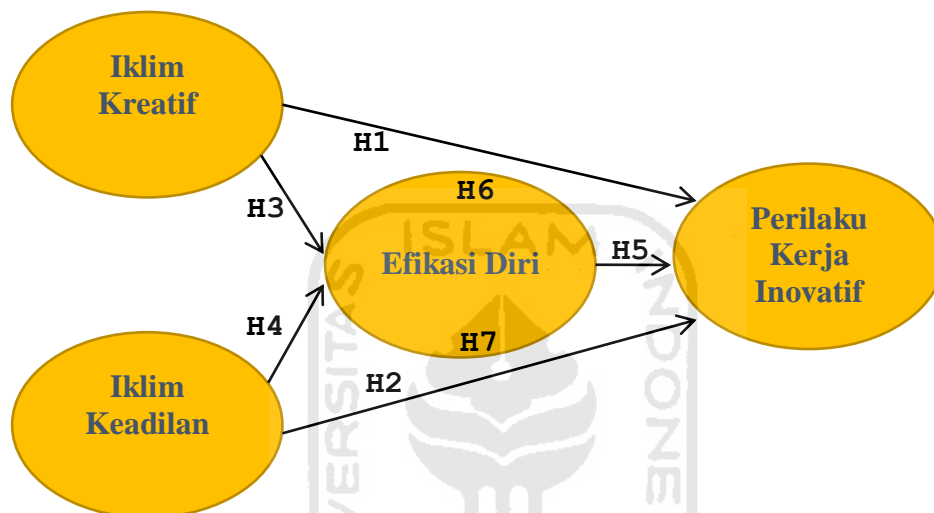
Kerja Inovatif.

2.4. Model Konseptual

Berdasarkan pada kerangka teoritis dan pengembangan beberapa hipotesis seperti yang telah diuraikan diatas maka dapat dibuat gambar hubungan antar konsep yang satu dengan yang lainnya seperti model yang tertera dalam Gambar 2.1, hal tersebut hanya menunjukkan bentuk pengaruh

langsung (*direct effect*) saja, sehingga perlu dijelaskan maksud yang sesungguhnya dalam model tersebut. Secara teoritik bahwa seseorang berperilaku kerja inovatif dipengaruhi adanya iklim keadilan dan iklim kreatif yang dimediasi oleh *self efficacy*.

Model konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berbasis pada pemikiran yang bersifat deduktif, yaitu sebuah penelitian berangkat dari sebuah teori yang bersifat umum kemudian diturunkan ke fenomena yang lebih spesifik. Proses pemikiran yang demikian ini sering juga disebut dengan paradigma penelitian kuantitatif (*positivistik*). Oleh karena itu penelitian ini lebih cenderung sebagai *verifikasi* teori melalui penelitian *empirik*. Data yang telah melalui proses olah data, hasilnya dapat saja mendukung teori atau justru kontradiksi (melawan) teori yang digunakan. Menurut Singarimbun, (1989) dalam Safrida, (2015) pada umumnya rancangan penelitian sosial dapat dibedakan menjadi tipe, yakni penelitian eksploratif (*explorative research*), penelitian deskriptif (*descriptive research*) dan penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, maka penelitian ini merupakan penelitian yang sifatnya eksplanatori, yaitu suatu penelitian yang hasilnya akan memberikan penjelasan-penjelasan, khususnya mengenai pertautan antara suatu konsep dengan konsep lainnya.

3.1. Disain Riset

Desain penelitian / disain riset merupakan pedoman dalam melakukan proses penelitian diantaranya dalam menentukan instrumen pengambilan data, penentuan sampel, pengumpulan data serta analisa data. Tanpa desain yang benar seorang peneliti tidak akan dapat melakukan penelitian dengan baik karena tidak memiliki pedoman penelitian yang jelas. Dalam

merencanakan penelitian desain riset dimulai dengan mengadakan penyelidikan dan evaluasi terhadap penelitian yang sudah dikerjakan dalam memecahkan masalah kemudian bagaimana hipotesa dirumuskan. Pemilihan desain biasanya dimulai ketika peneliti sudah merumuskan hipotesisnya, setelah itu penentuan alternatif metode *study* yang akan digunakan (metode survey, metode diskriptif, metode korelasional dll). Desain untuk merencanakan penelitian ini bertujuan untuk melaksanakan penelitian sehingga dapat diperoleh suatu logika baik dalam pengujian hipotesis maupun dalam membuat kesimpulan. Desain tersebut harus dapat menterjemahkan model ilmiah kedalam operasional penelitian secara praktis.

Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu jenis penelitian yang pada dasarnya menggunakan pendekatan deduktif - induktif. Pendekatan ini berangkat dari suatu kerangka teori, gagasan para ahli, maupun pemahaman peneliti berdasarkan pengalamannya, kemudian dikembangkan menjadi permasalahan-permasalahan beserta pemecahannya yang diajukan untuk memperoleh pembenaran (verifikasi) atau penilaian dalam bentuk dukungan data empiris di lapangan. Sugiyono (2011) mengemukakan sebagai berikut: Penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat

kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis. Merujuk pada pendapat di atas, penelitian ini adalah suatu proses yang dimulai dengan observasi berupa pengalaman pendahuluan terhadap fenomena-fenomena dalam melihat perilaku kerja inovatif dalam bentuk penghimpunan data awal. Selanjutnya pengkajian teori dan formulasi kerangka teori, pengajuan hipotesis, analisis dan diakhiri dengan kesimpulan.

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data primer yang di peroleh dari hasil kuesioner yang telah didistribusikan kepada karyawan Bank Tabungan Negara (Persero) seluruh Indonesia dengan jabatan manajer ke atas yang terkait dengan variabel-variabel yang diteliti yaitu: Iklim Kreatif, Iklim Keadilan, Efikasi Diri dan Perilaku Kerja Inovatif. Dalam penelitian ini variabel independen (X) terdiri dari dua variabel yaitu: Iklim Kreatif dan Iklim Keadilan, sedangkan untuk variabel mediasi (Y1) adalah Efikasi Diri dan untuk variabel dependen (Y2) adalah Perilaku Kerja Inovatif.

3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel adalah pengertian variabel (yang diungkap dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat.

1. Variabel Bebas (*Independent Variabel*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi, yang menyebabkan timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan, dalam penelitian ini variabel bebas adalah iklim kreatif dan iklim keadilan.

2. Variabel Terikat (*Dependent Variabel*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah *self efficacy* dan iklim kerja inovatif.

3.2. Persiapan Model Penelitian

Variabel utama dalam penelitian ini, baik yang *eksogen* maupun yang *endogen* semuanya bersifat abstrak, oleh karena itu agar *variabel-variabel* tersebut menjadi spesifik sehingga terukur (*measurable*) maka setiap *variabel* perlu didefinisikan secara operasional. Dengan tetap memperhatikan berbagai teori yang menjadi dasar pengukuran setiap *variabel*, maka masing-masing *variabel* didefinisikan sebagai berikut:

3.2.1. Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*)

Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*) adalah perilaku individu atau anggota organisasi yang memperkenalkan ide-ide yang dibuatnya kepada sebuah kelompok atau organisasi tempat mereka bekerja. Pengukuran perilaku kerja inovatif diukur sebagai berikut:

1. Memperhatikan masalah
2. Meningkatkan kinerja
3. Mencari metode kerja baru
4. Menghasilkan solusi
5. Menemukan pendekatan baru
6. Antusias
7. Meyakinkan orang
8. Memperkenalkan ide inovatif
9. Berkontribusi
10. Pengembangan ide

Model indikator dan konstruk tersebut dapat digambarkan dalam bentuk model pengukuran seperti tampak pada Gambar 4.1.



Gambar 3.1 Variabel Perilaku Kerja Inovatif

Sumber: Aditya dan Ardana (2016); Wardhani dan Gulo (2017).

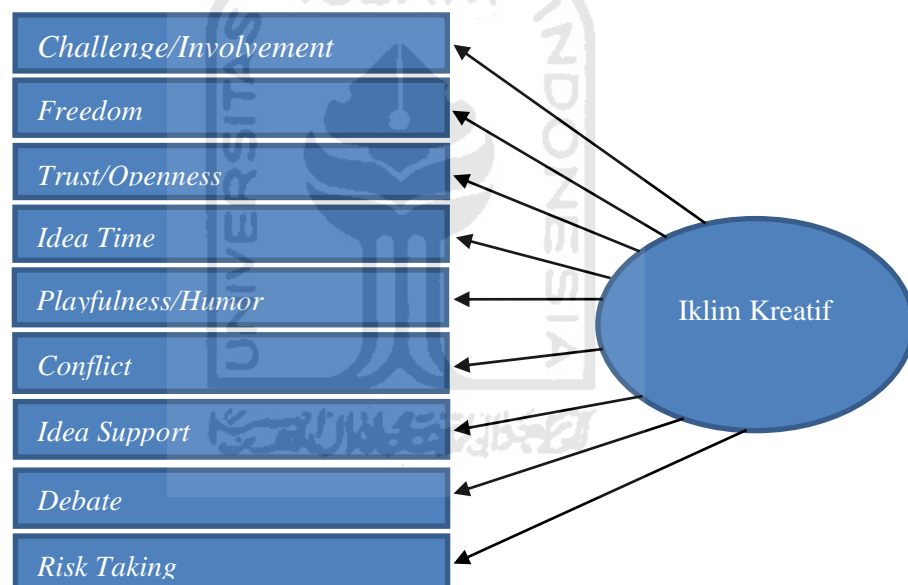
3.2.2. Iklim Kreatif (*Creative Climate*)

Iklim kreatif (*Creative Climate*) adalah iklim yang memajukan generasi, pemikiran, penggunaan produk baru, pelayanan, dan cara kerja. Pengukuran terhadap variabel iklim kreatif

menggunakan indikator sebanyak 9 indikator, yaitu:

1. *Challenge/Involvement*
2. *Freedom*
3. *Trust/Openness*
4. *Idea Time*
5. *Playfulness/Humor*
6. *Conflict*
7. *Idea Support*
8. *Debate*
9. *Risk Taking.*

Model pengukuran untuk variabel iklim kreatif dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.2 Variabel Iklim Kreatif
Sumber : Isaksen, Lauer & Ekvall, (1998).

3.2.3. Iklim Keadilan (*Justice Climate*)

Iklim keadilan (*justice climate*) adalah suatu iklim kerja, baik yang bersifat tampak atau tidak tampak yang dapat dirasakan oleh seseorang akan adanya kesetaraan antar pribadi maupun dengan organisasi. Pengukuran terhadap adil tidaknya iklim keadilan ini diukur

dengan 10 indikator yaitu:

1. Manajemen karier
2. Penghargaan
3. Insentif
4. Pengembangan karier
5. Dapat dipertanggung jawabkan
6. Tidak bias pada kelompok
7. Etika dan moral
8. Melibatkan karyawan
9. Respek
10. Informasi yang transparan

Konsep pengukuran terhadap iklim keadilan tersebut dapat digambarkan ke dalam model pengukuran, sebagai berikut:



Gambar 3.3 Variabel Iklim Keadilan

Sumber : Tjahjono,HK, Fachrunnisa,O. &Palupi,M (2019)

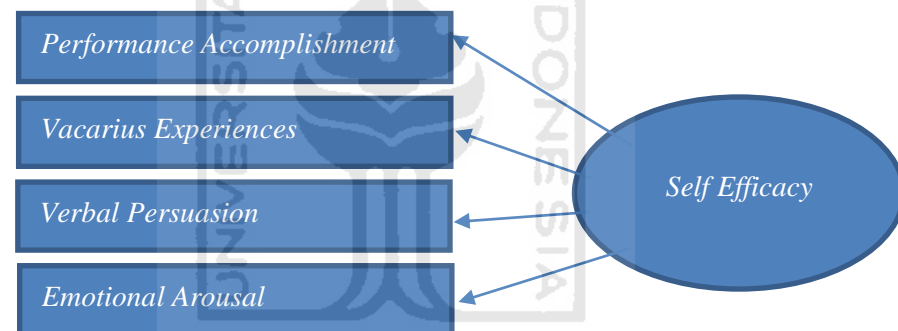
Siswanti,y., Tjahjono,HK., Hartono,A & Projogo,W. (2020)

3.2.4. *Self Efficacy*

Efikasi diri (*Self efficacy*) adalah kemampuan dan keyakinan individu dalam mencapai keberhasilan dalam segala bidang. Menurut Bandura, (1997) *self efficacy* diukur dengan 4 indikator, yaitu:

1. *Performance Accomplishment*
2. *Vacarius Experiences*
3. *Verbal Persuasion*
4. *Emotional Arousal*

Sehingga model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.4 Variabel *Self Efficacy*
Sumber : Bandura, A. (1997).

3.3. Unit Analisis (Populasi dan Sampel)

3.3.1. Populasi Penelitian

Unit analisis dalam penelitian adalah satuan tertentu yang diperhitungkan sebagai subjek penelitian. Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Populasi dalam

penelitian ini adalah seluruh Manajer PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk di Indonesia.

Karakteristik populasi yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi:

1. Manajer yang mempunyai *Job Grade* 13 sampai dengan Grade 17, yaitu *Assistant Manager*, Manajer dan *Senior Manager*.
2. Masing-masing telah bekerja di Bank BTN lebih dari tiga tahun.
3. Dengan tingkat pendidikan formal minimal S1.

Berdasarkan kriteria tersebut, berdasarkan Laporan Bank Tabungan Negara (Persero) Tahun 2019, diketahui bahwa jumlah populasi (manajer) sebanyak 1.147 yang secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1 Daftar Jumlah Populasi

	Ass. Mnjr	Manajer	Senior Mnjr	Jumlah
Ktr. Wilayah	23	13	11	47
Ktr. Cab. Konven.	653	198	99	950
Ktr. Cab. Syariah	105	31	14	150
Jumlah	781	242	124	1147

(Sumber: Laporan Bank Tabungan Negara (Persero) Tahun 2019)

Data rincian populasi tersebut dapat pula disajikan dalam bentuk relatif atau nisbi untuk kepentingan pengambilan sampel yang jumlahnya proporsional. Tabel rincian populasi dalam nilai nisbi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.2. Daftar Jumlah Populasi Berdasarkan Angka Nisbi

	Ass. Mnjr	Manajer	Senior Mnjr	Jumlah
Ktr. Wilayah	0,0201	0,0113	0,0096	0,0410
Ktr. Cab. Konven.	0,5693	0,1726	0,0863	0,8282
Ktr. Cab. Syariah	0,0915	0,0270	0,0122	0,1308
Jumlah	0,6809	0,2110	0,1081	1,0000

(Sumber: Data Laporan diolah, 2020)

Mempertimbangkan ukuran populasi yang sedemikian besar, maka untuk kepentingan alat analisis dan efisiensi sumber daya, maka penelitian ini akan dilakukan menggunakan *sampling*.

3.3.2. Sampel Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2010), ukuran sampel yang baik dalam penelitian adalah lebih dari 30 dan kurang dari 500 atau 5 sampai 10 kali dari jumlah indikator yang digunakan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sampel yang lebih banyak, yaitu 7 kali indikator (33), sehingga ukuran sampelnya menjadi 231 manajer.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *proportional purposive sampling*, dimana pengambilan sampel bertujuan untuk memperoleh informasi dari kelompok secara spesifik yang jumlah untuk setiap kelompok proporsional. Dengan menggunakan ukuran sampel yang proporsional tersebut, maka setiap kelompok wilayah dapat ditentukan, dan secara rinci sampel untuk setiap wilayah adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3. Rincian Jumlah Sampel Secara Proporsional

	Ass. Mnjr	Manajer	Senior Mnjr	Jumlah
Ktr. Wilayah	5	3	2	9
Ktr. Cab. Konven.	132	40	20	191
Ktr. Cab. Syariah	21	6	3	30
Jumlah	157	49	25	231

(Sumber: Data laporan diolah)

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pada dasarnya ada beberapa metode yang dapat dilakukan untuk mengumpulkan data atau mengukur data penelitian. Data penelitian yang berkaitan dengan karakteristik responden (manajer) maupun data yang berkaitan dengan penilaian terhadap variabel penelitian akan dilakukan secara survei dengan instrumen angket atau kuesioner.

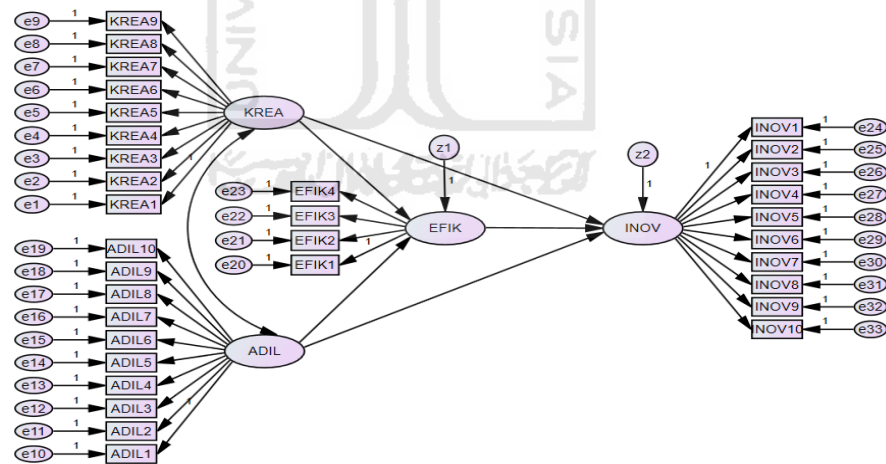
Dengan mempertimbangkan kesibukan para manajer yang menjadi sampel penelitian ini, agar angket dapat terisi dengan baik dan benar, maka kuesioner disusun menggunakan pertanyaan yang sifatnya tertutup. Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dalam kuesioner yang jawabannya telah disediakan oleh peneliti, sehingga responden tinggal memilih opsi jawaban mana yang paling sesuai dengan apa yang dialami dan dirasakan. Mengingat bahwa responden berkedudukan sebagai Manajer dengan pendidikan formal minimal Sarjana (S1), maka peneliti mempunyai keyakinan bahwa mereka akan mengisi kuesioner tersebut secara obyektif. Adapun skala yang digunakan untuk mengukur jawaban responden yaitu menggunakan skala *Likert*, sebagai berikut : Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1, Tidak Setuju (TS) diberi skor 2, Netral/Ragu-ragu diberi skor 3, Setuju (S) diberi skor 4 dan Sangat Setuju (SS) diberi skor 5.

Pendistribusian kuesioner kepada responden terpilih, menggunakan model konvensional (dikirim melalui pos/jasa pengiriman surat) dan atau menggunakan model surat elektronik (*email*) serta *WhatsApp*. Dengan model ini diharapkan isi dari kuesioner tersebut dapat dipertanggungjawabkan.

3.5. Metode Analisis Data

Data yang telah terkumpul, kemudian dilakukan penyaringan untuk memastikan bahwa data tersebut layak untuk dianalisis. Analisis data akan dilakukan secara deskriptif maupun secara inferensial. Sebelum analisis deskriptif dan inferensial dilakukan, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap kecocokan model teoritik (*Goodness Of Fit Test*). Uji kecocokan ini akan dilakukan sekali saja, untuk menghasilkan dua hasil analisis sekaligus, yaitu model pengukuran (*Measurement Models*) melalui CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) dan Model Struktural melalui Uji Hipotesis. Pengujian kecocokan model secara teoritik dilakukan dengan langkah sebagai berikut

1. Menggambarkan model teoritik kedalam model struktural lengkap seperti pada gambar berikut ini :



Gambar 3.5 Full Model *Structural Equation Modelling*

2. Melakukan evaluasi Kecocokan

Evaluasi *goodness of fit* adalah suatu uji kesesuaian yang dilakukan terhadap model yang digunakan dalam penelitian. Evaluasi ini berfungsi untuk menghasilkan indikasi suatu perbandingan antara

model yang dispesifikasi melalui matrik kovarian dengan indikator atau variabel observasi. Apabila nilai pada *goodness of fit* yang dihasilkan baik, maka model tersebut dapat diterima, sedangkan untuk hasil *goodness of fit* yang buruk maka model tersebut harus dilakukan modifikasi.

Menurut Ghozali (2014) ada beberapa indeks kesesuaian yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan suatu model penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4. *Goodness of Fit Index*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut Off Value</i>
X ² – <i>Chi Square</i>	Diharapkan Kecil
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0,05
CMIN/DF	≤ 2,00
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
CFI	≥ 0,90
TLI	≥ 0,90
NFI	≥ 0,90
IFI	≥ 0,90
RMSEA	≤ 0,08
RMR	≤ 0,05

Sumber: (Ghozali, 2014).

Jika model struktural telah dinyatakan fit, maka langkah selanjutnya adalah menguji kualitas instrumen melalui *measurement models* dengan CFA. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) atau analisis faktor digunakan untuk menguji dimensional dari suatu konstruk teoritis dan sering disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis (Ghozali, 2014). Pada umumnya sebelum melakukan analisis model struktural, peneliti terlebih dahulu harus

melakukan pengukuran model (*measurement model*) untuk menguji validitas dari indikator-indikator pembentuk konstruk atau variabel laten tersebut dengan menggunakan CFA. Dalam penelitian ini digunakan model CFA *first order*, dimana pada model CFA *first order* indikator-indikator di implementasikan dalam item-item yang secara langsung mengukur konstraknya.

Pengujian pengukuran model, akan didapat dua hasil, yaitu uji terhadap validitas dan reliabilitas instrumen.

1. Uji Validitas Instrumen.

Uji validitas instrumen menggunakan nilai *standard factor loading* yang diberi simbol *lamdha* (λ), merupakan koefisien regresi sesederhana yang menunjukkan besarnya kontribusi setiap butir pertanyaan terhadap konstraknya. Sebuah butir pertanyaan dinyatakan valid sebagai pengukur sebuah konstruk, jika dalam pengujiannya dapat menghasilkan taraf signifikansi $\leq 0,05$.

2. Uji Reliabilitas Instrumen.

Uji reliabilitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauhmana stabilitas dan konsistensi dari alat pengukuran yang digunakan, sehingga memberikan hasil yang konsisten jika pengukuran tersebut dipakai untuk mengukjur beberapa responden yang berbeda. Pengujian terhadap reliabilitas instrumen menggunakan pendekatan composit, yaitu dengan *Construct Reliability* (CR). Instrumen dinyatakan reliabel, jika mempunyai harga CR (*Construct Reliability*) $> 0,70$.

3.5.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk memberikan ulasan atau deskripsi baik pada karakteristik responden maupun pada nilai variabel yang penilaiannya dilakukan oleh responden. Pada analisis ini tidak dimaksudkan untuk dilakukan pengujian.

3.5.2. Analisis Data inferensial

Seperti telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini menggunakan alat analisis SEM (*Struktur Equation Modeling*), yang dalam implementasinya membutuhkan beberapa persyaratan atau asumsi. Menurut Ghozali, (2014) sebelum melakukan pengujian terhadap konstruk- konstruk yang ada, beberapa persyaratan atau asumsi yang harus dipenuhi sebelum melakukan pengolahan SEM, antara lain:

1. Kecukupan Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah minimum berjumlah 100-500 sampel atau jumlah indikator dikali 5 – 10 (Sekaran dan Bougie (2010). Dan asumsi ini telah dipenuhi seperti yang telah diuraikan dalam populasi dan sampel.

2. Uji *Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara *univariate* maupun *multivariate*. Jika terjadi *outliers* maka data tersebut dapat dikeluarkan dari analisis. Uji *outliers univariate* dilakukan dengan melihat nilai ambang batas dari *z-score* itu berada

pada rentang 3-4. Oleh karena itu kasus atau observasi yang mempunyai $z\text{-score} \geq 4,0$ dikategorikan *outliers*. Nilai $z\text{-score}$ adalah nilai yang sudah di standarkan sehingga memiliki rata-rata (*mean*) 0 dan standar deviasi 1 (Ghozali, 2014). Selain itu *Outliers multivariate* dapat dilakukan dengan kriteria jarak *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi-square* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*), yaitu jumlah indikator pada tingkat signifikansi dengan $p < 0,01$. Apabila nilai *mahalanobis d-squared* lebih besar dari nilai *Chi-square* tersebut, maka data tersebut adalah *multivariate outliers* yang harus dikeluarkan (Ghozali, 2014).

3. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui normal tidaknya distribusi penelitian dari masing-masing variabel. Jika distribusi data tidak membentuk distribusi normal maka hasil analisis dikhawatirkan menjadi bias. Distribusi data dikatakan normal pada tingkat signifikansi 0,01 jika *Critical Ratio* (CR), *skewenes* (kemiringan), atau CR *curtosis* (keruncingan) tidak lebih dari $\pm 2,58$ (Ghozali, 2014).

Setelah seluruh persyaratan dipeuhi, maka dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis ini menggunakan uji secara parsial untuk setiap koefisien pengaruh langsung (*direct effect*). Nilai sertiap koefisien pengaruh langsung diambil dari model persamaan struktural yang dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$EFIK = X_1.KRE + X_2.ADIL + z_1$$

$$INOV = X_3.KRE + X_4.ADIL + X_5.EFIK + z_2$$

Setiap beta (b) tersebut merupakan koefisien pengaruh langsung yang akan diuji untuk menyimpulkan apakah hipotesis penelitian terbukti ataukah tidak. Hipotesis penelitian dinyatakan terbukti (H_0 ditolak), jika harga taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan pengujian $\leq 0,05$.

Hasil dari pengujian secara parsial atau pengujian untuk pengaruh langsung tersebut akan digunakan untuk menentukan kontribusi atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediator. Angka hasil perhitungan ini disebut dengan koefisien pengaruh tidak langsung. (*indirect effect*). Jika dalam model struktural lengkap secara teoritik ada hipotesis untuk pengaruh langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen, maka jika kemudian angka koefisien pengaruh langsung tersebut di tambahkan pada pengaruh tidak langsung, maka hasilnya disebut pengaruh total (*total effect*). Dengan menghitung harga-harga koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total akan diketahui bagaimana peran variabel mediator sebagai mediasi yang sesungguhnya.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis data adalah sebuah proses untuk memeriksa, membersihkan, mengubah, dan membuat pemodelan data dengan maksud untuk menemukan informasi yang bermanfaat sehingga dapat memberikan petunjuk bagi peneliti untuk mengambil keputusan terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan cara mendistribusikan kuesioner, baik secara konvensional maupun secara elektronik kepada responden penelitian, ternyata tidak seluruhnya dapat kembali kepada peneliti, bahkan yang kembali ke peneliti juga tidak seluruhnya layak untuk dianalisis. Hasil penyebaran angket atau kuesioner yang kembali secara rinci dapat diikuti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1. Rincian Pendistribusian dan Pengembalian Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang didistribusikan	231 kuesioner
2	Kuesioner yang diterima	220 kuesioner
3	Kuesioner yang tidak memenuhi syarat (jawaban tidak terisi lengkap)	11 kuesioner
4	Kuesioner yang memenuhi syarat	209 kuesioner

Sumber: Data primer kuesioner penelitian,2020.

Dari Tabel 4.1. dapat dijelaskan bahwa kuesioner yang di distribusikan kepada responden sebanyak 231 kuesioner, kuesioner yang diterima sebanyak 220 kuesioner dan yang tidak memenuhi syarat sebanyak 11 kuesioner, sehingga kuesioner yang memenuhi syarat sebanyak 209 kuesioner. Dalam pengolahan data 4 kuestioner yang merupakan outlier dihilangkan dari analisis, sehingga total data

yang diolah untuk uji hipotesis sejumlah 205.

4.1. Analisis Deskriptif Penelitian

Analisis deskripsi merupakan sebuah gambaran umum tentang variabel penelitian yang diperoleh berdasarkan jawaban responden terhadap indikator pada kuisisioner yang telah disebar. Berdasarkan tanggapan dari 205 responden terkait indikator variabel penelitian, maka peneliti menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan secara deskriptif statistik adalah dengan mengkategorikan berdasarkan perhitungan interval untuk menentukan masing-masing variabel. Jawaban responden terhadap item-item pernyataan dalam variabel penelitian akan diketahui melalui nilai indeks. Dimana nilai indeks tersebut diperoleh dari angka rentang skala (RS), adapun rumus untuk menghitung rentang skala (RS) yang dikemukakan oleh Simamora (2002) yaitu sebagai berikut:

$$RS = \frac{m - n}{b} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dimana: RS = Rentang Skala.

m = Angka maksimal dari poin skala dalam kuesioner.

n = Angka minimum dari poin skala dalam kuesioner.

b = Jumlah poin skala dalam kuesioner.

Hasil dari perhitungan rentang skala tersebut akan digunakan sebagai dasar interpretasi penilaian rata-rata untuk setiap indikator pada variabel penelitian. Penilaian tersebut dimuat dalam bentuk indeks rata-rata yang telah dimodifikasi dari Simamora (2002), yaitu sebagai berikut:

- a. Nilai indeks antara 1,00 - 1,79 dikategorikan sangat rendah atau sangat buruk.
- b. Nilai indeks antara 1,80 - 2,59 dikategorikan rendah atau buruk.
- c. Nilai indeks antara 2,60 - 3,39 dikategorikan cukup atau sedang.
- d. Nilai indeks antara 3,40 - 4,19 dikategorikan tinggi atau baik.
- e. Nilai indeks antara 4,20 - 5,00 dikategorikan sangat tinggi atau sangat baik.

Berdasarkan kategori di atas, untuk menentukan nilai interpretasi variabel digunakan nilai mean dari setiap indikator jawaban.

1. Karakteristik Responden dan Variabel Penelitian

Responden diklasifikasikan berdasarkan karakteristik: jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja.

1. Deskripsi *Self Efficacy*

Self efficacy menurut skor hasil penelitian dapat dikategorikan ke dalam 4 (empat) tingkatan yaitu, kategori rendah, ragu-ragu, tinggi dan sangat tinggi. Hasil penelitian tidak ada penilaian yang menyatakan/masuk dalam kategori sangat rendah. Penilaian terhadap *Self efficacy* (keyakinan diri) secara parsial yang dimiliki oleh para manajer pada umumnya sudah dalam kategori baik, karena sebanyak 53,17% manajer mempunyai keyakinan diri yang sangat tinggi dan 19,02% mempunyai keyakinan diri tinggi, sedangkan sisanya ragu-ragu dan cenderung rendah (lihat Tabel 4.2). Keyakinan diri dapat pula diuraikan berdasarkan aspek jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja. Hasil dari deskripsi *Self efficacy* yang didasarkan pada tiga karakteristik manajer tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2. Deskripsi *Self Efficacy* Berdasarkan Jenis Kelamin

<i>Self Efficacy</i>	Jenis Kelamin				Jumlah		
	Kategori	L	%	W	%	Orang	%
Sangat Rendah	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
Rendah	35	18.42	2	13.33	37	18.05	
Ragu-ragu	16	8.42	4	26.67	20	9.76	
Tinggi	36	18.95	3	20.00	39	19.02	
Sangat Tinggi	103	54.21	6	40.00	109	53.17	
Jumlah	190	100.00	15	100.00	205	100.00	

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Tabel 4.3. Deskripsi *Self Efficacy* Berdasarkan Pendidikan

<i>Self Efficacy</i>	Pendidikan				Jumlah		
	Kategori	S1	%	S2	%	Orang	%
Sangat Rendah	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
Rendah	24	16.44	13	22.03	37	18.05	
Ragu-ragu	14	9.59	6	10.17	20	9.76	
Tinggi	32	21.92	7	11.86	39	19.02	
Sangat Tinggi	76	52.05	33	55.93	109	53.17	
Jumlah	146	100.00	59	100.00	205	100.00	

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Tabel 4.4. Deskripsi *Self Efficacy* Berdasarkan Masa Kerja

<i>Self Efficacy</i>	Masa Kerja						Jumlah		
	Kategori	Rndh	%	Sedng	%	Tggi	%	Orang	%
Sangat Rendah	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
Rendah	3	18.75	26	16.99	8	22.22	37	18.05	
Ragu-ragu	2	12.50	14	9.15	4	11.11	20	9.76	
Tinggi	5	31.25	28	18.30	6	16.67	39	19.02	
Sangat Tinggi	6	37.50	85	55.56	18	50.00	109	53.17	
Jumlah	16	100.00	153	100.00	36.00	100.00	205	100.00	

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Dilihat dari aspek jenis kelamin, maka laki-laki cenderung mempunyai keyakinan diri yang lebih tinggi dibanding wanita. Sebanyak 54,21% manajer laki-laki mempunyai skor keyakinan diri yang sangat tinggi, sedangkan manajer wanita hanya sebanyak 40% saja

yang mempunyai keyakinan diri sangat tinggi.

Masa kerja merupakan waktu yang telah dilewati seseorang untuk mengerjakan pekerjaan yang relatif sama, sehingga seseorang akan mampu menemukan cara-cara kerja yang lebih baik, mengembangkan hal-hal yang selama ini tidak dilakukan oleh manajer yang lain. Dalam kaitanya dengan keyakinan diri, maka keyakinan diri akan meningkat sesuai dengan *life cycle*, yaitu keyakinan diri terus meningkat seiring dengan meningkatnya masa kerja sampai pada masa kerja optimum keyakinan diri seseorang mulai menurun kembali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada masa kerja yang rendah, skor keyakinan diri berada pada kategori sangat tinggi sebesar 37,50%, kemudian pada masa kerja sedang skor keyakinan diri pada kategori sangat tinggi meningkat menjadi 55,56% dan pada masa kerja yang tinggi, keyakinan diri pada kategori yang sama mulai menurun hingga menjadi 50,00%.

Demikian pula jika dilihat dari aspek pendidikan, ternyata manajer yang mempunyai pendidikan lebih tinggi (S2), mempunyai keyakinan diri yang lebih tinggi pula, jika dibandingkan dengan mereka yang pendidikannya S1. Pendidikan dapat menghantarkan seseorang kepada situasi diri yang lebih percaya karena wawasannya lebih terbuka.

Secara keseluruhan, meskipun keyakinan diri dari para manajer dapat dikategorikan tinggi, namun angka tersebut masih belum dapat

dikatakan sebagai angka yang optimal, oleh karena itu, perusahaan (bank) harus terus ikut mendorong melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif, baik dari aspek keadilan maupun aspek kreativitas.

2. Deskripsi Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif menurut skor hasil penelitian juga dapat dikategorikan ke dalam 4 (empat) tingkatan yaitu, kategori buruk, ragu-ragu, baik dan sangat baik. Perilaku kerja yang sangat buruk tidak ditemukan dalam hasil penelitian ini. Hasil penelitian tidak ada penilaian yang menyatakan/masuk dalam kategori sangat rendah. Penilaian terhadap Perilaku kerja inovatif secara parsial yang dimiliki oleh para manajer pada umumnya sudah dalam kategori baik, meskipun Perilaku kerja inovatif para manajer sudah dapat dikatakan baik.

Perilaku kerja inovatif dapat pula di uraikan berdasarkan aspek jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja. Hasil dari deskripsi Perilaku kerja inovatif yang didasarkan pada tiga karakteristik manajer tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5. Deskripsi Perilaku Kerja Inovatif Berdasarkan Jenis Kelamin

Perilaku Kerja Inovatif	Jenis Kelamin				Jumlah	
	L	%	W	%	Orang	%
Kategori						
Buruk Sekali	0	0	0	0.00	0	0.00
Buruk	33	17.368	4	26.67	37	18.05
Ragu-ragu	22	11.579	2	13.33	24	11.71
Baik	51	26.842	3	20.00	54	26.34
Sangat Baik	84	44.211	6	40.00	90	43.90
Jumlah	190	100.00	15	100.00	205	100.00

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Tabel 4.6. Deskripsi Perilaku Kerja Inovatif Berdasarkan Pendidikan

Perilaku Kerja Inovatif	Pendidikan				Jumlah	
	Kategori	S1	%	S2	%	Orang
Buruk Sekali	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Buruk	23	15.75	14	23.73	37	18.05
Ragu-ragu	18	12.33	6	10.17	24	11.71
Baik	44	30.14	10	16.95	54	26.34
Sangat Baik	61	41.78	29	49.15	90	43.90
Jumlah	146	100.00	59	100.00	205	100.00

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Tabel 4.7. Deskripsi Perilaku Kerja Inovatif Berdasarkan Masa Kerja

Perilaku Kerja Inovatif	Masa Kerja						Jumlah	
	Kategori	Rndh	%	Sedng	%	Tggi	%	Orang
Buruk Sekali	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Buruk	5	31.25	24	15.69	8	22.22	37	18.05
Ragu-ragu	0	0.00	19	12.42	5	13.89	24	11.71
Baik	6	37.50	42	27.45	6	16.67	54	26.34
Sangat Baik	5	31.25	68	44.44	17	47.22	90	43.90
Jumlah	16	100.00	153	100.00	36.00	100.00	205	100.00

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Dilihat dari aspek jenis kelamin, maka laki-laki cenderung mempunyai perilaku kerja inovatif yang lebih tinggi dibanding wanita. Sebanyak 44,21% manajer laki-laki mempunyai skor perilaku kerja inovatif yang sangat tinggi, sedangkan manajer wanita hanya sebanyak 40% saja yang mempunyai perilaku kerja inovatif sangat tinggi.

Masa kerja merupakan waktu yang telah dilewati seseorang untuk mengerjakan pekerjaan yang relatif sama, sehingga seseorang akan mampu menemukan cara-cara kerja yang lebih baik, mengembangkan hal-hal yang selama ini tidak dilakukan oleh manajer yang lain. Dalam

kaitanya dengan perilaku kerja inovatif, maka perilaku kerja inovatif akan meningkat sesuai dengan *life cycle*, yaitu perilaku kerja inovatif terus meningkat seiring dengan meningkatnya masa kerja sampai pada masa kerja optimum perilaku kerja inovatif seseorang mulai menurun kembali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada masa kerja yang rendah, skor perilaku kerja inovatif berada pada kategori sangat tinggi sebesar 31,25%, kemudian pada masa kerja sedang skor perilaku kerja inovatif pada kategori sangat tinggi meningkat menjadi 44,44% dan pada masa kerja yang tinggi, keyakinan diri pada kategori yang sama tambah meningkat hingga menjadi 47,22%.

Demikian pula jika dilihat dari aspek pendidikan, ternyata manajer yang mempunyai pendidikan lebih tinggi (S2), mempunyai perilaku kerja inovatif yang lebih tinggi pula, jika dibandingkan dengan mereka yang pendidikannya S1. Pendidikan dapat menghantarkan seseorang kepada situasi diri yang lebih percaya karena wawasannya umumnya lebih terbuka.

Secara keseluruhan, meskipun perilaku kerja inovatif dari para manajer dapat dikategorikan tinggi, namun angka tersebut masih belum dapat dikatakan sebagai angka yang optimal, oleh karena itu, perusahaan (bank) harus terus ikut mendorong melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif, baik dari aspek keadilan maupun aspek kreativitas.

3. Deskripsi Iklim Kreatif

Iklim kreatif menurut skor hasil penelitian juga dapat dikategorikan ke dalam 4 (empat) tingkatan yaitu, kategori buruk, ragu-ragu, baik dan sangat baik. Iklim kreatif yang sangat buruk tidak ditemukan dalam hasil penelitian ini. Iklim kreatif yang sangat buruk tidak ditemukan dalam hasil penelitian ini. Hasil penelitian tidak ada penilaian yang menyatakan/masuk dalam kategori sangat rendah. Penilaian terhadap Iklim kreatif secara parsial yang dimiliki oleh para manajer pada umumnya sudah dalam kategori baik, meskipun Iklim kreatif para manajer sudah dapat dikatakan baik, namun hal itu masih belum dapat dikatakan optimal, sehingga masih diperlukan cara-cara untuk terus meningkatkannya.

Iklim kreatif dapat pula diuraikan berdasarkan aspek jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja. Hasil dari deskripsi Iklim kreatif yang didasarkan pada tiga karakteristik manajer tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8. Deskripsi Iklim Kreatif Berdasarkan Jenis Kelamin

Iklim Kreatif	Jenis Kelamin				Jumlah	
	L	%	W	%	Orang	%
Buruk Sekali	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Buruk	28	14.74	3	20.00	31	15.12
Ragu-ragu	26	13.68	3	20.00	29	14.15
Baik	48	25.26	2	13.33	50	24.39
Sangat Baik	88	46.32	7	46.67	95	46.34
Jumlah	190	100.00	15	100.00	205	100.00

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Tabel 4.9. Deskripsi Iklim Kreatif Berdasarkan Pendidikan

Iklim Kreatif	Pendidikan				Jumlah	
	S1	%	S2	%	Orang	%
Buruk Sekali	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Buruk	22	15.07	9	15.25	31	15.12
Ragu-ragu	19	13.01	10	16.95	29	14.15
Baik	40	27.40	10	16.95	50	24.39
Sangat Baik	65	44.52	30	50.85	95	46.34
Jumlah	146	100.00	59	100.00	205	100.00

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Tabel 4.10. Deskripsi Iklim Kreatif Berdasarkan Masa Kerja

Iklim Kreatif	Masa Kerja						Jumlah	
	Rnd h	%	Sedng	%	Tggi	%	Orang	%
Buruk Sekali	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Buruk	2	12.50	21	13.73	8	22.22	31	15.12
Ragu-ragu	3	18.75	21	13.73	5	13.89	29	14.15
Baik	5	31.25	37	24.18	8	22.22	50	24.39
Sangat Baik	6	37.50	74	48.37	15	41.67	95	46.34
Jumlah	16	100.00	153	100.00	36.00	100.00	205	100.00

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Dilihat dari aspek jenis kelamin, maka wanita cenderung mempunyai kreatifitas yang lebih tinggi dibanding laki-laki. Sebanyak 46,67% manajer wanita mempunyai skor kreatifitas yang sangat tinggi, sedangkan manajer laki-laki hanya sebanyak 46,32 % saja yang mempunyai kreatifitas sangat tinggi.

Masa kerja merupakan waktu yang telah dilewati seseorang untuk mengerjakan pekerjaan yang relatif sama, sehingga seseorang akan mampu menemukan cara-cara kerja yang lebih baik, mengembangkan hal-hal yang selama ini tidak dilakukan oleh manajer yang lain. Dalam

kaitanya dengan kreatifitas, maka kreatifitas akan meningkat sesuai dengan *life cycle*, yaitu kreatifitas terus meningkat seiring dengan meningkatnya masa kerja sampai pada masa kerja optimum kreatifitas seseorang mulai menurun kembali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada masa kerja yang rendah, skor kreatifitas berada pada ketgori sangat tinggi sebesar 37,50%, kemudian pada masa kerja sedang skor kreatifitas pada kategori sangat tinggi meningkat menjadi 48,37% dan pada masa kerja yang tinggi, keyakinan diri pada kategori yang sama mulai menurun menjadi 41,67%.

Demikian pula jika dilihat dari aspek pendidikan, ternyata manajer yang mempunyai pendidikan lebih tinggi (S2), mempunyai kreatifitas yang lebih tinggi pula, jika dibandingkan dengan mereka yang pendidikannya S1. Secara keseluruhan, meskipun kreatifitas dari para manajer dapat dikategorikan tinggi, namun angka tersebut masih belum dapat dikatakan sebagai angka yang optimal, oleh karena itu, perusahaan harus terus ikut mendorong melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif, baik dari aspek keadilan maupun aspek kreativitas.

4. Deskripsi Iklim Keadilan.

Iklim keadilan menurut skor hasil penelitian juga dapat dikategorikan ke dalam 4 (empat) tingkatan yaitu, kategori buruk, ragu-ragu, baik dan sangat baik. Iklim keadilan yang sangat buruk tidak ditemukan dalam hasil penelitian ini.

Tabel 4.11. Deskripsi Iklim Keadilan Berdasarkan Jenis Kelamin

Iklim Keadilan	Jenis Kelamin				Jumlah		
	Kategori	L	%	W	%	Orang	%
Buruk Sekali	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
Buruk	36	18.95	5	33.33	41	20.00	
Ragu-ragu	20	10.53	1	6.67	21	10.24	
Baik	58	30.53	4	26.67	62	30.24	
Sangat Baik	76	40.00	5	33.33	81	39.51	
Jumlah	190	100.00	15	100.00	205	100.00	

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Tabel 4.12. Deskripsi Iklim Keadilan Berdasarkan Pendidikan

Iklim Keadilan	Pendidikan				Jumlah		
	Kategori	S1	%	S2	%	Orang	%
Buruk Sekali	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
Buruk	27	18.49	14	23.73	41	20.00	
Ragu-ragu	13	8.90	8	13.56	21	10.24	
Baik	47	32.19	15	25.42	62	30.24	
Sangat Baik	59	40.41	22	37.29	81	39.51	
Jumlah	146	100.00	59	100.00	205	100.00	

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Tabel 4.13. Deskripsi Iklim Keadilan Berdasarkan Masa Kerja

Iklim Keadilan	Masa Kerja						Jumlah		
	Kategori	Rndh	%	Sedng	%	Tggi	%	Orang	%
Buruk Sekali	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
Buruk	5	31.25	25	16.34	11	30.56	41	20.00	
Ragu-ragu	2	12.50	15	9.80	4	11.11	21	10.24	
Baik	6	37.50	46	30.07	10	27.78	62	30.24	
Sangat Baik	3	18.75	67	43.79	11	30.56	81	39.51	
Jumlah	16	100.00	153	100.00	36.00	100.00	205	100.00	

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Dilihat dari aspek jenis kelamin, maka laki-laki cenderung merasakan iklim keadilan yang lebih tinggi dibanding wanita. Sebanyak 40,007% manajer laki-laki mempunyai skor iklim keadilan yang sangat tinggi, sedangkan manajer wanita hanya sebanyak 46,32 % saja yang merasakan iklim keadilan sangat tinggi.

Masa kerja merupakan waktu yang telah dilewati seseorang untuk mengerjakan pekerjaan yang relatif sama, sehingga seseorang akan mampu menemukan cara-cara kerja yang lebih baik, mengembangkan hal-hal yang selama ini tidak dilakukan oleh manajer yang lain. Dalam kaitannya dengan iklim keadilan, maka suasana iklim keadilan akan meningkat sesuai dengan *life cycle*, yaitu suasana iklim keadilan terus meningkat seiring dengan meningkatnya masa kerja sampai pada masa kerja optimum suasana iklim keadilan seseorang mulai menurun kembali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada masa kerja yang rendah, skor iklim keadilan berada pada kategori sangat tinggi sebesar 18,75%, kemudian pada masa kerja sedang skor iklim keadilan pada kategori sangat tinggi meningkat menjadi 43,79% dan pada masa kerja yang tinggi, keyakinan diri pada kategori yang sama mulai menurun menjadi 30,56%.

Demikian pula jika dilihat dari aspek pendidikan, ternyata manajer yang mempunyai pendidikan lebih tinggi (S2), merasakan iklim keadilan yang lebih rendah, jika dibandingkan dengan mereka yang pendidikannya S1. Manajer yang mempunyai Pendidikan lebih tinggi

merasakan bahwa dengan Pendidikan yang lebih tinggi belum mendapatkan iklim keadilan yang lebih baik sehingga para manajer yang mempunyai Pendidikan S2 seharusnya mendapatkan perhatian yang lebih baik sehingga mereka akan bisa memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan.

Secara keseluruhan, meskipun rasa keadilan dari para manajer dapat dikategorikan tinggi, namun angka tersebut masih belum dapat dikatakan sebagai angka yang optimal, oleh karena itu, perusahaan (bank) harus terus ikut mendorong melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif, baik dari aspek keadilan maupun aspek kreativitas.

4.2. Analisis Data

Analisis data adalah sebuah proses untuk memeriksa, membersihkan, mengubah, dan membuat pemodelan data dengan maksud untuk menemukan informasi yang bermanfaat sehingga dapat memberikan petunjuk bagi peneliti untuk mengambil keputusan terhadap pertanyaan-pertanyaan penelitian.

4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Confirmatory Factor Analysis (CFA) atau analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji dimensional dari suatu konstruk teoritis atau sering disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis. Dalam pengujian menggunakan CFA, Indikator dikatakan valid jika *factor loading* $\geq 0,50$ (Ghozali, 2014).

1) Uji CFA Variabel Iklim Kreatif (KREA) dan Iklim Keadilan (ADIL)

Tabel 4.14. Hasil Uji CFA Konstruk Eksogen

	<i>Factor Loading</i>	Keterangan
KREA1	.836	Valid
KREA3	.849	Valid
KREA5	.875	Valid
KREA6	.871	Valid
KREA8	.868	Valid
ADIL1	.824	Valid
ADIL2	.863	Valid
ADIL3	.880	Valid
ADIL5	.856	Valid
ADIL6	.864	Valid
ADIL9	.894	Valid
ADIL10	.854	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Dari Tabel 4.14 di atas diperoleh hasil bahwa keseluruhan indikator konstruk eksogen yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai *factor Loading* $\geq 0,5$. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk eksogen dalam penelitian dinyatakan valid.

2) Uji CFA Variabel *Self efficacy* (EFIK), Perilaku Kerja Inovatif (INOV)

Tabel 4.15. Hasil Uji CFA Konstruk Endogen

	<i>Factor Loading</i>	Keterangan
EFIK1	.903	Valid
EFIK2	.901	Valid
EFIK3	.924	Valid
EFIK4	.898	Valid
INOV2	.841	Valid
INOV4	.894	Valid
INOV5	.874	Valid
INOV7	.870	Valid
INOV8	.883	Valid
INOV9	.888	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Dari Tabel 4.15 di atas diperoleh hasil bahwa keseluruhan indikator konstruk endogen yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai *factor loading* $\geq 0,5$. Berdasarkan hasil tersebut, maka semua indikator konstruk endogen dalam penelitian dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan seberapa besar suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai berulang-ulang untuk mengukur gejala yang sama dan hasil yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur tersebut dikatakan *reliable*. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur fenomena yang sama.

Untuk menilai tingkat reliabilitas suatu alat ukur, dapat dilihat dari nilai CR (*Construct Reliability*) dan VE (*Variance Extracted*) yang dihasilkan. Apabila diperoleh nilai CR dari perhitungan $\geq 0,70$ dan nilai VE dari perhitungan $\geq 0,50$ (Ghozali, 2014), maka alat ukur dari variabel tersebut dinyatakan *reliable*. Berikut hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel bawah ini:

Tabel 4.16. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	CR	AVE	Keterangan
Iklm Kreatif	0.934	0.739	Reliabel
Iklm Keadilan	0.953	0.744	Reliabel
<i>Self Efficacy</i>	0.949	0.822	Reliabel
Perilaku Kerja Inovatif	0.952	0.766	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2020.

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas Iklm Kreatif (KREA), Iklm Keadilan (ADIL), *Self efficacy* (EFIK), dan Perilaku Kerja Inovatif (INOV) memenuhi

kriteria *Construct Reliability* maupun *Average Variance Extracted*. Maka dapat disimpulkan bahwa semua instrumen variabel reliabel.

4.2.2. Evaluasi Asumsi SEM

Dalam SEM terdapat empat asumsi yaitu jumlah sampel, *outliers*, normalitas dan multikolinearitas. Berikut ini adalah evaluasi terhadap asumsi SEM:

a. Jumlah Sampel

Jumlah responden yang diperoleh sebanyak 205 responden. Jumlah tersebut telah memenuhi kriteria untuk dilakukannya pengujian dengan menggunakan metode SEM. Dimana jumlah minimal sampel yang dibutuhkan untuk pengujian SEM yaitu sebanyak 100-200 sampel atau jumlah indikator dikalikan 5-10.

b. Uji *Outliers*

Berikut ini adalah hasil pengujian *outliers* sebagai berikut:

Tabel 4.17. Hasil Uji *Outlier*

Observation Number	Mahalanobis Distance
15	63.414
3	62.499
60	59.361
82	58.727
6	58.456
189	57.455
192	56.029
66	55.543
...	...

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Berdasarkan RUMUS CHIINV yang dihitung menggunakan bantuan *software* Ms Excel ($=\text{CHIINV}(0,001;33)$) maka diperoleh hasil yaitu sebesar **63,870**. Nilai tersebut merupakan batas maksimal yang digunakan untuk mengetahui apakah terdapat *outliers* atau tidak. Jika hasil pengujian menunjukkan nilai pada *Mahalanobis Distance* lebih kecil dari batas maksimal yaitu sebesar **63,870** maka data dalam penelitian dinyatakan bebas *outliers*. Dari Tabel di atas dapat dilihat bahwa tidak ada data yang melebihi batas maksimal yaitu sebesar **63,870** pada nilai *mahalanobis distance*. Nilai *Mahalanobis Distance* telah berurutan dari nilai terbesar sampai terkecil dari atas ke bawah seperti yang terlihat pada tabel diatas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *outlier* (data telah bebas *outliers*).

c. Uji Normalitas

Normalitas mencerminkan bentuk suatu distribusi data apakah normal atau tidak. Jika suatu distribusi data tidak membentuk distribusi normal maka hasil analisis dikhawatirkan akan menjadi bias. Distribusi data dikatakan normal pada tingkat signifikansi 0,01 jika *critical ratio* (c.r) untuk *skewenes* (kemiringan) atau untuk *curtosis* (keruncingan) tidak lebih dari $\pm 2,58$. Berikut hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.18. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
INOV9	1.000	5.000	-.508	-2.970	-.565	-1.651
INOV8	1.000	5.000	-.536	-3.132	-.543	-1.587
INOV7	1.000	5.000	-.729	-4.264	-.333	-.973
INOV5	2.000	5.000	-.540	-3.156	-.707	-2.068
INOV4	1.000	5.000	-.456	-2.666	-.501	-1.463
INOV2	2.000	5.000	-.559	-3.269	-.560	-1.638

EFIK4	1.000	5.000	-.749	-4.379	-.603	-1.763
EFIK3	2.000	5.000	-.649	-3.792	-.671	-1.962
EFIK2	2.000	5.000	-.646	-3.778	-.688	-2.011
EFIK1	2.000	5.000	-.639	-3.738	-.694	-2.028
ADIL10	2.000	5.000	-.579	-3.384	-.585	-1.710
ADIL9	1.000	5.000	-.556	-3.248	-.765	-2.235
ADIL6	2.000	5.000	-.332	-1.942	-.765	-2.235
ADIL5	1.000	5.000	-.550	-3.218	-.517	-1.512
ADIL3	2.000	5.000	-.432	-2.527	-.849	-2.481
ADIL2	2.000	5.000	-.374	-2.187	-.828	-2.419
ADIL1	2.000	5.000	-.288	-1.684	-.951	-2.780
KREA8	2.000	5.000	-.463	-2.706	-.766	-2.239
KREA6	1.000	5.000	-.573	-3.352	-.289	-.846
KREA5	2.000	5.000	-.591	-3.456	-.725	-2.119
KREA3	2.000	5.000	-.491	-2.870	-.826	-2.414
KREA1	2.000	5.000	-.436	-2.548	-.697	-2.037
Multivariate					71.368	15.722

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Dari Tabel di atas diperoleh hasil uji normalitas data secara *univariate*, dimana mayoritas data tidak berdistribusi normal karena nilai *c.r* yang dihasilkan lebih besar dari ketentuan $\pm 2,58$. Sama halnya dengan normalitas data secara *multivariate* yang menunjukkan bahwa nilai *c.r* lebih besar dari $\pm 2,58$. Sehingga data tidak berdistribusi normal. Merujuk dari Hair, *et. al.*, (2006) yang menyatakan bahwa apabila data telah melebihi 200 maka dapat diasumsikan telah berdistribusi norma, maka berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian telah berdistribusi normal.

d. Uji Multikolinearitas

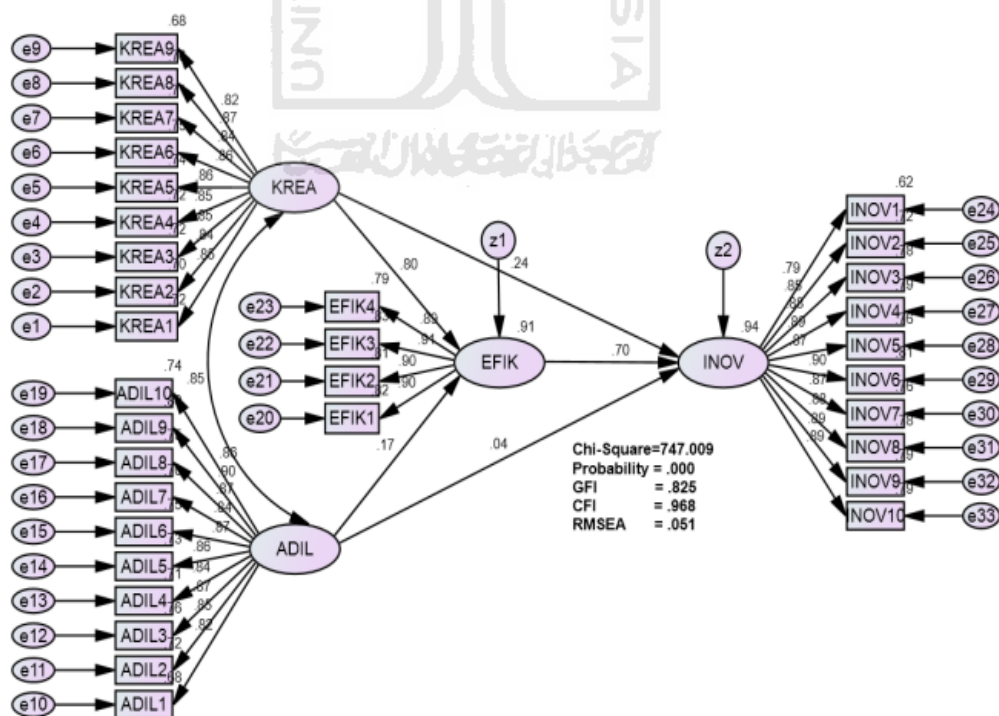
Pada uji multikolinieritas mengharuskan tidak adanya korelasi nilai sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen.

Multikolinearitas dapat dideteksi dari nilai determinan *matriks kovarian*. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan *matriks kovarians* sampel yang benar-benar kecil atau mendekati angka nol (Haryono, 2017).

Berdasarkan hasil pengujian diketahui nilai dari *output determinan matriks kovarians* sebesar 0,000 dan korelasi antar variabel sebesar 0,845 lebih kecil dari 0,85. Sehingga tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas karena nilai *determinan matriks kovarians* sampel yang benar-benar kecil atau mendekati angka nol dan korelasi antar variabel $< 0,85$ (Haryono, 2017).

e. Evaluasi Goodness of Fit Index

Berikut ini adalah hasil *goodness of fit index full model* sebelum Model Fit



Gambar 4.1. Full Model Structural Equation Modelling

Setelah asumsi SEM terpenuhi, maka langkah selanjutnya yaitu pengujian dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian untuk mengukur “kebenaran” model yang diajukan. Pengujian tersebut dikenal dengan uji *goodness of fit*. Berikut hasil uji *goodness of fit* dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.19. Hasil Uji *Goodness Of Fit*

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Model Penelitian	Evaluasi Model
<i>X2-Chi Square</i>	$\leq 541,551$	747,009	Unfit
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	Unfit
GFI	$\geq 0,90$	0,825	Marginal Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,968	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,051	Good Fit

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Dari Tabel 4.19. di atas dapat diketahui bahwa tingkat penerimaan good fit dalam model, yaitu: **CFI dan RMSEA**. Tingkat penerimaan marginal fit dalam model yaitu: GFI. Sedangkan untuk tingkat penerimaan unfit dalam model yaitu: *X2-Chi Square, Significancy Probability*. Berdasarkan hasil uji *Goodness of Fit* model penelitian maka dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian sudah sangat baik (layak) berdasarkan 2 penerimaan pada kategori *Good Fit*.

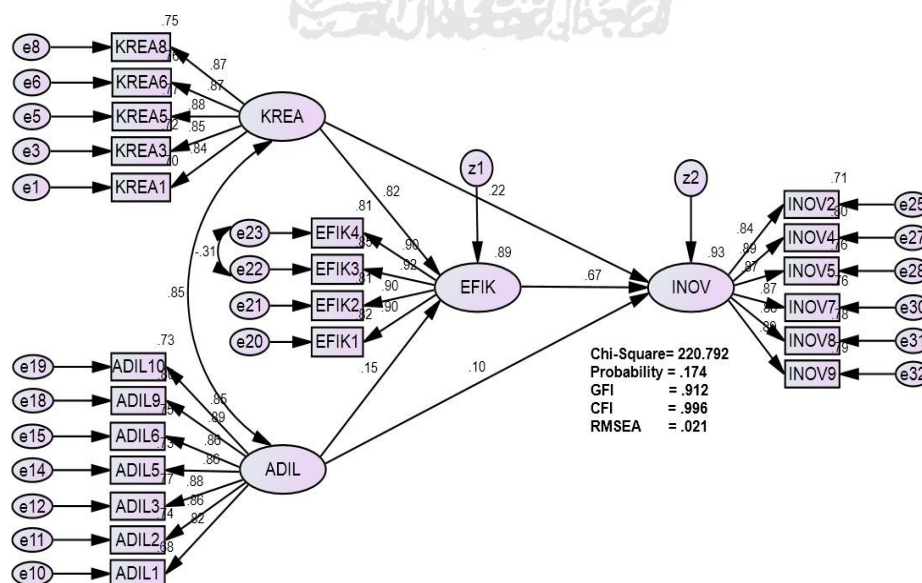
Untuk mendapatkan hasil uji *Goodness Of Fit* model penelitian yang baik dan layak maka perlu dilakukan pengolahan data kembali sehingga akan mendapatkan hasil seluruhnya dalam kondisi penerimaan pada kategori *Good Fit*. Pada Pengolahan data yang kedua variabel dengan jumlah indikator yang banyak maka dapat dilakukan eliminasi (dikeluarkan), sedangkan untuk varibel dengan jumlah indikator yang sedikit (terbatas) maka indikator tidak dilakukan eliminasi (dikeluarkan) tetapi dikorelasikan (dihubungkan) dengan

cara melihat nilai *Modification Index* (MI) yang terbesar dari setiap error pada output hasil pengolahan data yang dilakukan.

Adapun indikator yang eliminasi (dikeluarkan) pada pengolahan data yang ke-2 yaitu: KREA 2, KREA 4, KREA 7, KREA 9 yang merupakan indikator dari Variabel Iklim Kreatif (KREA), Selanjutnya, ADIL 4, ADIL 7, ADIL 8 yang merupakan indikator dari Variabel Iklim Keadilan (ADIL), dan yang terakhir yaitu: INOV 1, INOV 3, INOV 6, INOV 10 yang merupakan indikator dari Variabel Inovatif (INOV). Eliminasi yang dilakukan pada pengolahan data yang ke-2 dapat dilihat pada gambar 4.2.

Adapun indikator yang dikorelasikan (dihubungkan) yaitu e22 dan e23 yang merupakan error dari indikator EFIK 3 dan EFIK 4 yang sekaligus merupakan bagian dari variabel *Self Efficacy* (EFIK). Korelasi yang dilakukan pada pengolahan data yang ke-2 dapat dilihat pada gambar 4.2.

Berikut ini adalah hasil *goodness of fit index full model* setelah Model Fit



Gambar 4.2. *Full Model Structural Equation Modelling*
(Sumber: Model Penelitian Purnama, 2020)

Setelah asumsi SEM terpenuhi, maka langkah selanjutnya yaitu pengujian dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian untuk mengukur “kebenaran” model yang diajukan. Pengujian tersebut dikenal dengan uji *goodness of fit*. Berikut hasil uji *goodness of fit* dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.20. Hasil Uji *Goodness Of Fit*

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Model Penelitian	Evaluasi Model
X^2 -Chi Square	$\leq 541,551$	220,792	Good Fit
Significancy Probability	$\geq 0,05$	0,174	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,912	Good Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,996	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,021	Good Fit

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Dari Tabel 4.20. di atas dapat diketahui bahwa tingkat penerimaan good fit dalam model, yaitu: X^2 -Chi Square, Significancy Probability, GFI, CFIM, RMSEA. Berdasarkan hasil uji *Goodness Of Fit* model penelitian maka dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian sudah sangat baik (Sangat layak) berdasarkan 5 penerimaan pada kategori *Good Fit*.

4.2.3. Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini mengacu pada item yang telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas dan data yang telah bebas *outliers*. Hipotesis akan Terdukung jika nilai *p value* $< 0,05$.

Tabel 4.21. Hasil Uji Hipotesis

Hipo tesis	Arah Pengaruh	Koef. Pengaruh (Standardized)	S.E.	C.R.	P.val	Keterangan
1	KREA → INOV	.215	.122	1.805	.071	Tidak Signifikan
2	ADIL → INOV	.102	.056	1.770	.077	Tidak Signifikan
3	KREA → EFIK	.816	.096	9.997	***	Signifikan
4	ADIL → EFIK	.149	.077	2.130	.033	Signifikan
5	EFIK → INOV	.673	.105	5.566	***	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa:

1. H1: Pengaruh Iklim Kreatif (KREA) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV) tidak terbukti. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas yaitu sebesar **0,071**. Nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar **0,05 (5%)**, sehingga hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini tidak terbukti.
2. H2: Pengaruh Iklim Keadilan (ADIL) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV) tidak terbukti. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas yaitu sebesar **0,077**. Nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar **0,05 (5%)**, sehingga hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini tidak terbukti.
3. H3: Pengaruh Iklim Kreatif (KREA) terhadap *Self efficacy* (EFIK) terbukti. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas yaitu sebesar *** (**lebih kecil dari 0,001**). Nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar **0,05 (5%)**, sehingga hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini terbukti.

4. H4: Pengaruh Iklim Keadilan (ADIL) terhadap *Self efficacy* (EFIK) terbukti. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas yaitu sebesar **0,033**. Nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar **0,05 (5%)**, sehingga hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini terbukti.
5. H5: Pengaruh *Self efficacy* (EFIK) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV) terbukti. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas yaitu sebesar *** (**lebih kecil dari 0,001**). Nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar **0,05 (5%)**, sehingga hipotesis kelima (H5) dalam penelitian ini terbukti.

Tabel 4.22. Hasil Uji *Standardized Direct Effect*

Variabel	ADIL	KREA	EFIK	INOV
EFIK	.175	.816	.000	.000
INOV	.044	.239	.703	.000

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Tabel 4.23. Hasil Uji *Standardized Indirect Effect*

Variabel	ADIL	KREA	EFIK	INOV
EFIK	.000	.000	.000	.000
INOV	.100	.549	.000	.000

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa:

6. H6: *Self Efficacy* (EFIK) berperan sebagai pemediasi pengaruh Iklim Kreatif (KREA) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV) didukung. Hal ini dapat dilihat dengan membandingkan hasil uji pengaruh langsung terstandarisasi standardized (*Direct Effect*) sebesar **0,044** dengan pengaruh tidak langsung terstandarisasi standardized (*Indirect Effect*) sebesar **0,100**. Berdasarkan hasil tersebut, diketahui nilai pengaruh tidak langsung

(*Indirect Effect*) lebih kuat dibandingkan nilai pengaruh langsung (*Direct Effect*). Sehingga hipotesis keempat (H6) dalam penelitian ini Signifikan (Memediasi).

7. H7: *Self Efficacy* (EFIK) berperan sebagai pemediasi pengaruh Iklim Keadilan (ADIL) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV) didukung. Hal ini dapat dilihat dengan membandingkan hasil uji pengaruh langsung terstandarisasi *standardized (Direct Effect)* sebesar **0,239** dengan pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) sebesar **0,549**. Berdasarkan hasil tersebut, diketahui nilai pengaruh tidak langsung terstandarisasi *standardized (Indirect Effect)* lebih kuat dibandingkan nilai pengaruh langsung (*Direct Effect*). Sehingga hipotesis keempat (H7) dalam penelitian ini Signifikan (Memediasi).

Tabel 4.24. Hasil pengaruh tidak langsung dan Pengaruh Total

Hipo tesis	Arah Pengaruh	Koef. (<i>Standardized</i>)	Koef. (<i>Total Effect</i>)
6	KREA → EFIK → INOV	0,549	0,764
7	ADIL → EFIK → INOV	0,100	0,202

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Berdasarkan hasil pengaruh total (*total effect*) dapat diketahui bahwa jalur terbaik dari *self efficacy* sebagai pemediasi adalah melalui KREA → EFIK → INOV dengan pengaruh total sebesar **0,764**. Nilai tersebut lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh total ADIL → EDIK → INOV dengan pengaruh total sebesar 0,202. **Maka dapat disimpulkan bahwa jalur terbaik dari *self efficacy* sebagai pemediasi adalah melalui KREA → EFIK → INOV.**

Temuan ini sangat relevan dengan kondisi Bank BTN saat ini. Dalam kondisi yang tidak menentu, situasi bisnis serba tidak pasti maka perilaku kerja inovatif dari para pengambil keputusan /kebijakan, yakni para manajer sangat dituntut dalam melaksanakan kinerja yang baik agar tujuan perusahaan dapat menghasilkan menjadi tercapai. Salah satu variabel penting yang mampu menjelaskan meningkatnya Perilaku Kerja Inovatif adalah keyakinan diri untuk berbuat atas kemampuan dirinya (*self efficacy*). Para manajer dituntut untuk terus menerus meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tuasnya agar timbul keyakinan diri yang tinggi, dalam peningkatan keyakinan diri inilah Bank BTN harus membangun iklim kreatif yang sangat baik.

4.3. Pembahasan

1. Iklim Kreatif (KREA) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV) (tidak terdukung)

Berdasarkan olah data ditemukan hasil bahwa Pengaruh Iklim Kreatif (KREA) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV) (tidak didukung) dengan nilai estimate sebesar 0.215 dan nilai C.R sebesar 1.805 dengan nilai probabilitasnya sebesar 0.71. Nilai probabilitas tersebut lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa Iklim Kreatif (KREA) tidak berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV). Selanjutnya akan dibahas dari aspek fenomena manajemen dan aspek penelitian manajemen sebagai berikut.

Dari aspek fenomena manajemen. Bahwa para manajer bank BTN

mendukung iklim kreatif, sehingga banyak karyawan di Bank BTN yang mempunyai gagasan kreatif. Ide ide kreatif karyawan di Bank BTN dianggap penting. Meskipun hasilnya belum pasti, namun manajemen Bank BTN memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil inisiatif. Suasana kerja di Bank BTN juga menyenangkan. Sejumlah perbedaan yang ada di Bank BTN dianggap sebagai bagian dari dinamika dalam organisasi didukung oleh sikap saling percaya. Karyawan di Bank BTN menikmati pekerjaan yang mereka lakukan dengan pola kerja yang melahirkan banyak gagasan kreatif. Demikian pula bahwa manajer bank BTN juga mendukung perilaku inovatif. Mereka sering memperhatikan masalah walaupun bukan merupakan bagian dari pekerjaan sehari-hari. Mereka meningkatkan kinerja terbaik dengan cara mencari metode kerja baru, teknik, atau instrumen untuk mencapai kinerja terbaik. Mereka sering menghasilkan solusi orisinal untuk menyelesaikan masalah dengan menemukan pendekatan baru untuk dieksekusi dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga para karyawan juga mejadi antusias untuk menyampaikan ide-ide inovatifnya. Para manajer berusaha meyakinkan orang untuk melakukan sesuatu sehingga dapat mendukung ide yang inovatif dan secara sistematis memperkenalkan ide-ide inovatif tersebut untuk dilaksanakan dalam praktik kerja. Sehingga bisa berkontribusi pada implementasi ide-ide baru yang mendukung pengembangan Bank BTN.

Dari aspek penelitian manajemen. Walaupun Iklim kreatif dalam organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif

(Munir & Beh, 2019), perusahaan berusaha mendorong inovasi dengan memperhatikan perilaku kerja inovatif karyawan mereka (Sanz-Valle & Jimenez-Jimenez, 2018). Iklim kreatif di tempat kerja memiliki peluang untuk mencapai perilaku kerja inovatif tetapi faktor kuncinya sebenarnya terletak pada karyawan itu sendiri (Yasir & Majid, 2019). Iklim kreatif bukan merupakan satunya-faktor yang menumbuhkan perilaku kerja inovatif (Munir & Beh, 2019). Sehingga iklim kreatif dengan perilaku inovatif bisa tidak saling mendukung, hal ini dimungkinkan karena jenis iklim kreatif dalam organisasinya berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Sehingga antara satu organisasi dengan organisasi lainnya berbeda.

Dari hasil penelitian ini didapat hasil bahwa iklim kreatif tidak berpengaruh secara langsung dengan perilaku kerja inovatif seseorang, hal ini karena perilaku kerja inovatif lebih dominan muncul dari dalam diri seseorang tanpa dipengaruhi oleh iklim kreatif dalam sebuah organisasi. Sehingga perilaku kerja inovatif tidak dipengaruhi secara langsung oleh iklim kreatif dalam sebuah perusahaan.

2. Iklim Keadilan (ADIL) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV) (tidak terdukung)

Berdasarkan olah data ditemukan hasil bahwa Pengaruh Iklim Keadilan (ADIL) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV) tidak terdukung. Dari hasil penelitian didapatkan nilai estimate sebesar 0.043; dan nilai C.R sebesar 0.822 dengan nilai probabilitasnya sebesar 0.411. Nilai probabilitas tersebut lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan

bahwa Iklim Keadilan (ADIL) tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (INOV). Selanjutnya akan dibahas dari aspek fenomena manajemen dan aspek penelitian manajemen sebagai berikut.

Dari aspek fenomena manajemen. Bahwa para manajer bank BTN mendukung iklim keadilan. Dalam beberapa hal manajemen Bank BTN didasarkan pada prestasi karyawan dan memberikan penghargaan untuk kualitas kerja karyawan seperti adanya Bonus dan insentif. Bahkan prestasi, usaha, komitmen dan kompetensi menjadi pertimbangan utama dalam pengembangan karier dan peningkatan kesejahteraan karyawan Bank BTN. Mekanisme dalam pengambilan keputusan juga dapat dipertanggungjawabkan dan tidak bias pada kepentingan pihak pihak tertentu serta tidak bertentangan dengan standar etika dan moral. Pada intinya Bank BTN telah berupaya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan agar keputusan manajemen lebih adil dan memperlakukan karyawan dengan sikap respek. Termasuk informasi yang disampaikan manajemen berkaitan dengan kebijakan bersifat transparan, informatif dan jujur. Namun demikian ternyata hal ini masih dianggap belum cukup untuk mendukung terjadinya perilaku kerja inovatif.

Dari aspek penelitian manajemen. Walaupun keadilan organisasional secara signifikan berpengaruh terhadap perilaku inovatif (Nazir *et al.*, 2019) dan suasana yang adil karena adanya kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Afsar *et al.*, 2019), serta pemberian motivasi kepada karyawan untuk mencari cara baru

dalam melakukan pekerjaan mereka (Kimwolo & Cheruiyot, 2019) serta adanya kompensasi yang sesuai (Messmann *et al.*, 2017), namun iklim keadilan dengan perilaku inovatif bisa tidak saling mendukung, hal ini dimungkinkan karena jenis iklim keadilan dalam organisasinya (Ansari *et al.*, 2007).

Dari hasil penelitian ini didapat hasil bahwa iklim keadilan dalam sebuah organisasi tidak berpengaruh secara langsung dengan perilaku kerja inovatif karena perilaku kerja inovatif muncul dari dalam diri seorang karyawan tanpa dipengaruhi oleh iklim keadilan dalam sebuah organisasi. Sehingga perilaku kerja inovatif tidak dipengaruhi secara langsung oleh iklim keadilan dalam sebuah perusahaan.

3. Iklim Kreatif (KREA) terhadap *Self efficacy* (EFIK) (terdukung)

Berdasarkan olah data ditemukan hasil bahwa Pengaruh Iklim Kreatif (KREA) terhadap *Self efficacy* (EFIK) (terdukung) dengan nilai estimate sebesar 0.925; dan nilai C.R sebesar 10,632 dengan nilai probabilitasnya dibawah 0,01. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa iklim kreatif (KREA) berpengaruh signifikan terhadap *Self efficacy* (EFIK). Selanjutnya akan dibahas dari aspek fenomena manajemen dan aspek penelitian manajemen sebagai berikut.

Ditinjau dari aspek fenomena manajemen. Banyak karyawan di Bank BTN yang mempunyai gagasan kreatif dan dianggap penting oleh manajemen meskipun hasilnya belum pasti. Manajemen Bank BTN

memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil inisiatif dengan suasana kerja yang menyenangkan. Perbedaan pendapat dianggap sebagai bagian dan dinamika organisasi asalkan ada sikap saling percaya. Mereka menikmati pekerjaan yang dilakukan dengan pola kerja yang dapat melahirkan banyak gagasan yang kreatif. Demikian pula efikasi diri. Ternyata para manajer yakin dapat menyelesaikan pekerjaan yang penuh tantangan dan yakin dapat menghasilkan hal hal yang inovatif dalam menyelesaikan berbagai variasi pekerjaan di Bank BTN. Inginnya adalah yakin dapat menghasilkan hal-hal yang inovatif dalam pekerjaan dengan suasana kerja yang kreatif sehingga dapat menjadikan semakin yakin dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif di Bank BTN.

Ditinjau dari aspek penelitian manajemen. Dukungan untuk inovasi dapat memobilisasi karyawan. Agar proses tersebut dapat dikembangkan maka kegiatan kerja tim harus dipromosikan dalam kelompok kerja dengan sistem komunikasi yang efektif (Odoardi *et al.*, 2015). Pertemuan lintas-fungsional bermanfaat untuk memfasilitasi iklim kreatif tetapi ada tantangan seperti identitas pekerjaan, berbagi informasi, dan transparansi pengetahuan (Ystrom *et al.*, 2015). Pengaruh pada *self-efficacy* mencakup beberapa ciri *big-five personality* pemimpin (Dwyer, 2019). Kecerdasan emosional tim terhadap kekompakan tim dan efikasi diri tim ternyata ada kaitannya. Kohesi tim tertinggi dicapai ketika anggota tim menunjukkan kecerdasan emosional yang lebih besar. *Self-efficacy* juga memiliki pengaruh positif pada kohesi tim. Efikasi diri yang tinggi ditemukan

sebagai pemediator penting dari hubungan antara kecerdasan emosional dan kohesi tim. Kohesi tim yang tinggi mengarah pada kinerja tim yang lebih baik (Black *et al.*, 2019). Salah satu penentu utama kesuksesan adalah *self-efficacy* sebagai keyakinan individu atas kemampuan melakukan tugas-tugas yang diperlukan. Kreatifitas dalam jejaring sosial berpengaruh pada *Self efficacy* (Javadian *et al.*, 2018).

4. Iklim Keadilan (ADIL) terhadap *Self efficacy* (EFIK) (terdukung)

Berdasarkan olah data ditemukan hasil bahwa Pengaruh Iklim Keadilan (ADIL) terhadap *Self efficacy* (EFIK) (terdukung) dengan nilai estimate sebesar 0.195; dan nilai C.R sebesar 2.732 dengan nilai probabilitasnya sebesar 0.006. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa Iklim Keadilan (ADIL) berpengaruh signifikan terhadap *Self efficacy* (EFIK). Selanjutnya akan dibahas dari aspek fenomena manajemen dan aspek penelitian manajemen sebagai berikut.

Ditinjau dari aspek fenomena manajemen. Bank BTN mengelola karir karyawan didasarkan pada prestasi karyawan. Penghargaan dikaitkan dengan kualitas kerja karyawan. Bonus dan insentif berhubungan dengan usaha yang dilakukan karyawan. Prestasi menjadi pertimbangan utama dalam pengembangan karier dan peningkatan kesejahteraan karyawan. Termasuk dalam pengambilan keputusan tidak bias pada kepentingan pihak pihak tertentu. Pengambilan keputusan di Bank BTN tidak

bertentangan dengan standar etika dan moral. Karena Bank BTN telah berupaya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan agar keputusan manajemen lebih adil. Apabila dikaitkan dengan efikasi diri. Para manajer memiliki keyakinan dapat menyelesaikan pekerjaan yang penuh tantangan dan menyelesaikan berbagai variasi pekerjaan di Bank BTN. Mereka yakin dapat menghasilkan pekerjaan dengan suasana kerja yang kondusif sehingga semakin yakin dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan di BTN.

Ditinjau dari aspek penelitian manajemen. Manajer tidak hanya harus menginspirasi karyawan untuk menerapkan pemberdayaan pribadi, tetapi juga harus meringankan konflik kerja-keluarga (Chen & Huang, 2016). Efek dari kekuatan pengetahuan, peningkatan reputasi, dan kenikmatan membantu orang lain serta interaksi sosial dan kepercayaan berpengaruh pada sikap karyawan kemudian meningkatkan perilaku mereka. (Akhavan *et al.*, 2015). Orientasi nilai kerja mempengaruhi *self-efficacy*. Pengembangan karir menjelaskan pentingnya orientasi nilai kerja pada pengambilan keputusan karir dan *self-efficacy* (Doo & Park, 2019). Terdapat peran pekerjaan-keluarga dalam hubungan antara kepribadian dan kepuasan kerja (Premchandran & Priyadarshi, 2019). Ada hubungan positif antara *self-efficacy* dan kesejahteraan di tempat kerja. Bahwa hubungan antara *self-efficacy* dan kesejahteraan di tempat kerja akan lebih kuat dimediasi praktik keberlanjutan usaha (Singh *et al.*, 2019). *Self-efficacy* dipengaruhi oleh kinerja karyawan, persepsi dukungan

lingkungan, dan berbagi pengetahuan (Hidayah Ibrahim *et al.*, 2019). Kemampuan kognitif saja tidak cukup memberikan kinerja terbaik sehingga diperlukan pula non-kognitif (Tepper & Yourstone, 2018). Terdapat studi yang membangun pemahaman lebih lengkap tentang self-efficacy dengan berkurangnya kekhawatiran fungsi organisasi sehingga terdapat suasana keadilan untuk meningkatkan efikasi diri (De Clercq *et al.*, 2018).

5. *Self efficacy* (EFIK) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV) (terdukung)

Berdasarkan olah data ditemukan hasil bahwa Pengaruh *Self efficacy* (EFIK) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV) (terdukung) dengan nilai estimate sebesar 0.610; dan nilai C.R sebesar 5.507 dengan nilai probabilitasnya dibawah 0.001. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *Self efficacy* (EFIK) berpengaruh signifikan terhadap *Self efficacy* (EFIK). Selanjutnya akan dibahas dari aspek fenomena manajemen dan aspek penelitian manajemen sebagai berikut.

Ditinjau dari aspek fenomena manajemen. Bila diperhatikan tentang kondisi Bank BTN yang diteliti maka para manajer merasa yakin dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang penuh tantangan. Mereka juga merasa sangat yakin dapat menghasilkan hal-hal yang inovatif dalam menyelesaikan berbagai variasi pekerjaan kreatif di Bank BTN dengan dilandasi kemampuan diri sendiri. Dalam menghasilkan hal-hal yang

inovatif dalam pekerjaan, para manajer juga memperhatikan suasana kerja sehingga semakin dapat melakukan pekerjaan kreatif di Bank BTN.

Ditinjau dari aspek penelitian manajemen. *Self-efficacy* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif (Ghosh *et al.*, 2019). Terdapat pengaruh positif dari pengungkapan emosi pada perilaku kerja inovatif (Wu & Wu, 2019). Faktor pribadi seperti kemajuan pengetahuan, kenikmatan membantu orang lain ternyata memiliki dampak positif pada perilaku kerja inovatif (Phung *et al.*, 2019). Kemampuan melaksanakan pekerjaan mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Hernaus *et al.*, 2019). Perilaku belajar tim berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif yang dapat dipupuk dengan menetapkan kondisi pembelajaran tim (Widmann & Mulder, 2018). Karyawan harus memiliki preferensi pribadi dengan kebutuhan spesifik mereka dan perannya untuk perilaku kerja inovatif (Messmann *et al.*, 2018). Kemampuan kerja berkorelasi positif dengan perilaku kerja inovatif. (Stoffers & Van der Heijden, 2018). Keterbukaan berpengaruh pada pembentukan ide. Manajemen inovasi memerlukan strategi yang dapat dibedakan berdasarkan sifat kepribadian dan masa kerja karyawan (Phung *et al.*, 2019). Orientasi pembelajaran karyawan berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif (Atitumpong & Badir, 2018). Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan positif antara kecocokan orang-organisasi (*P-O Fit*) dengan perilaku inovatif (Afsar *et al.*, 2018). Pemberdayaan psikologis berperan penting dalam perilaku inovatif dan sikap yang terkait dengan pekerjaan (Sinha *et al.*,

2016). *Self-efficacy*, umpan balik proses, dan kompleksitas tugas, memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kreatifitas keputusan manajer tentang produk baru (Liang, 2019). Efikasi diri meningkatkan kreatifitas dalam penggunaan sumber daya (Ebijuwa & Mabawonku, 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kohesi tim tertinggi dicapai ketika anggota tim menunjukkan kecerdasan emosional yang lebih besar. *Self-efficacy* juga memiliki pengaruh positif pada kohesi tim. Efikasi diri yang tinggi ditemukan sebagai pemediator penting dari hubungan antara kecerdasan emosional dan kohesi tim. (Black *et al.*, 2019). Keyakinan dan efikasi diri berkaitan dengan kinerja dan pembelajaran kreatif. Efikasi diri dan pembelajaran kreatif sangat berharga menyangkut efektivitas individu dalam kinerja inovatif (P. Lyons & Bandura, 2019). Berlandaskan teori kognitif sosial (SCT), *self-efficacy* direfleksikan oleh (1) motivasi diri, (2) mengambil risiko, dan (3) kemampuan mengantisipasi.

6. *Self efficacy* (EFIK) berperan sebagai pemediasi pengaruh Iklim Kreatif (KREA) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV) (terdukung)

Berdasarkan olah data ditemukan hasil bahwa Pengaruh *Self efficacy* (EFIK) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV) (terdukung), hal ini dapat dilihat dari nilai *direct effect* sebesar 0.044 lebih kecil dari pengaruh *indirect effect* sebesar 0.100, maka dapat disimpulkan bahwa *Self efficacy* (EFIK) berperan sebagai pemediasi pengaruh Iklim Kreatif (KREA) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV).

Ditinjau dari aspek fenomena manajemen. Bila diperhatikan tentang kondisi Bank BTN yang diteliti maka para manajer merasa yakin dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang penuh tantangan. Mereka juga merasa sangat yakin dapat menghasilkan hal-hal yang inovatif dalam menyelesaikan berbagai variasi pekerjaan kreatif di Bank BTN dengan dilandasi kemampuan diri sendiri. Dalam menghasilkan hal-hal yang inovatif dalam pekerjaan, para manajer juga memperhatikan suasana kerja sehingga semakin dapat melakukan pekerjaan – pekerjaan kreatif di Bank BTN.

Ditinjau dari aspek penelitian manajemen. Efikasi diri memediasi pengaruh antara iklim kreatif terhadap perilaku kerja inovatif. Seperti yang disampaikan oleh (Ratnaningsih, I. Z., Prasetyo, A. R., & Prihatsanti, 2016) bahwa perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh iklim kreatif tergantung pada tingkat pemahaman diri masing masing orang. Adapun penelitian lainnya adalah mengkaji tentang hubungan antar perilaku inovatif dengan kecocokan orang dengan pekerjaannya atau dikenal dengan istilah person job fit (Wang, Z., & Sun, 2010). Demikian pula bahwa perilaku kerja inovatif juga berkaitan dengan pekerjaan pekerjaan yang membutuhkan inovasi yang tinggi yang didukung oleh tingkat pengetahuan dan keterampilan orang (Kheng & Mahmood, 2013).

7. *Self efficacy* (EFIK) berperan sebagai pemediasi pengaruh Iklim Keadilan (ADIL) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV) (terdukung)

Berdasarkan olah data ditemukan hasil bahwa Pengaruh *Self efficacy* (EFIK) sebagai pemediasi pengaruh iklim keadilan (ADIL) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV) (terdukung), hal ini dapat dilihat dari nilai *direct effect* sebesar 0.239 lebih kecil dari pengaruh *indirect effect* sebesar 0.549, maka dapat disimpulkan bahwa *Self efficacy* (EFIK) berperan sebagai pemediasi pengaruh Iklim Keadilan (ADIL) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV). maka dapat disimpulkan bahwa *Self efficacy* (EFIK) berperan sebagai pemediasi pengaruh Iklim Keadilan (ADIL) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (INOV).

Ditinjau dari aspek fenomena manajemen. Bila diperhatikan tentang kondisi Bank BTN yang diteliti maka para manajer merasa yakin dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang penuh tantangan. Mereka juga merasa sangat yakin dapat menghasilkan hal-hal yang inovatif dalam menyelesaikan berbagai variasi pekerjaan kreatif di Bank BTN dengan dilandasi kemampuan diri sendiri. Dalam menghasilkan hal-hal yang inovatif dalam pekerjaan, para manajer juga memperhatikan suasana kerja sehingga semakin dapat melakukan pekerjaan kreatif di Bank BTN.

Ditinjau dari aspek penelitian manajemen. Berdasarkan kajian pustaka seperti yang sudah dijelaskan diatas maka dapat dibuat hubungan

konseptual antara efikasi diri dengan perilaku kerja inovatif sebagai berikut. Hal ini didukung oleh (Yidong & Xinxin, 2013) bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif individu berhubungan positif dengan persepsi individu tentang kepemimpinan etis dan kepemimpinan etis kelompok. Adapun menurut (Waheed *et al.*, 2018) bahwa hasil dari penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki efek positif pada perilaku kerja yang inovatif dan kinerja organisasi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir dalam disertasi ini menjelaskan kesimpulan dan saran yang diperoleh dalam penelitian ini. Peneliti membuat kesimpulan berdasarkan paparan hasil dan analisis data yang diperoleh setelah proses pengambilan data, selanjutnya diberikan juga saran sebagai masukan untuk penelitian lanjutan yang masih terkait dengan penelitian ini.

5.1. Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Iklim Kreatif tidak berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif, hal ini disebabkan karena perilaku kerja inovatif lebih dominan muncul dari dalam diri seorang tanpa dipengaruhi oleh iklim kreatif dalam sebuah organisasi sehingga perilaku kerja inovatif tidak dipengaruhi secara langsung oleh iklim kreatif dalam sebuah perusahaan.
2. Iklim Keadilan tidak berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif, hal ini disebabkan karena perilaku kerja inovatif muncul dari dalam diri seorang karyawan tanpa dipengaruhi oleh iklim keadilan dalam sebuah organisasi. Sehingga perilaku kerja inovatif tidak dipengaruhi secara langsung oleh iklim keadilan dalam sebuah perusahaan.
3. Iklim Kreatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Self Efficacy*, hal ini membuktikan bahwa iklim kreatif dapat dapat melahirkan dan

menumbuhkan rasa percaya diri, ternyata para manajer yakin dapat menyelesaikan pekerjaan yang penuh tantangan dan yakin dapat menghasilkan hal-hal yang inovatif dalam menyelesaikan berbagai variasi pekerjaan di Bank BTN. Para manajer yakin dapat menghasilkan hal-hal yang inovatif dalam pekerjaan dengan suasana kerja yang kreatif sehingga dapat menjadikan semakin yakin dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif.

4. Iklim Keadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Self Efficacy*, hal ini membuktikan bahwa iklim keadilan dalam sebuah perusahaan seperti penghargaan dikaitkan dengan kualitas kerja karyawan, bonus dan insentif berhubungan dengan usaha yang dilakukan karyawan dan prestasi menjadi pertimbangan utama dalam pengembangan karier dan peningkatan kesejahteraan karyawan sehingga dapat menambah rasa percaya diri mereka untuk menghasilkan pekerjaan dengan suasana kerja yang kondusif sehingga semakin yakin dalam melakukan pekerjaan.
5. *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif, hal ini membuktikan bahwa self efficacy para manajer dapat meningkatkan iklim kerja yang inovatif, mereka merasa yakin dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang penuh tantangan. Mereka juga merasa sangat yakin dapat menghasilkan hal-hal yang inovatif dalam menyelesaikan berbagai variasi pekerjaan kreatif di Bank BTN dengan dilandasi kemampuan diri sendiri. Dalam menghasilkan hal-hal yang inovatif dalam pekerjaan, para manajer juga memperhatikan suasana kerja

sehingga semakin dapat melakukan pekerjaan – pekerjaan kreatif di Bank BTN.

6. *Self efficacy* memediasi pengaruh antara Iklim Kreatif terhadap Perilaku Kerja Inovatif, hal ini membuktikan bahwa *self efficacy* para manajer di bank BTN dapat menjadi mediasi sehingga apabila terjadi iklim yang kreatif maka akan tercipta sebuah suasana perilaku kerja yang inovatif. Para manajer merasa yakin dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang penuh tantangan. Mereka juga merasa sangat yakin dapat menghasilkan hal-hal yang inovatif dalam menyelesaikan berbagai variasi pekerjaan kreatif di Bank BTN dengan dilandasi kemampuan diri sendiri. Dalam menghasilkan hal-hal yang inovatif dalam pekerjaan, para manajer juga memperhatikan suasana kerja sehingga semakin dapat melakukan pekerjaan – pekerjaan kreatif di Bank BTN.
7. *Self efficacy* memediasi pengaruh antara Iklim Keadilan terhadap Perilaku Kerja Inovatif, hal ini membuktikan bahwa *self efficacy* para manajer di bank BTN dapat menjadi mediasi sehingga apabila terdapat iklim keadilan maka akan tercipta sebuah suasana perilaku kerja yang inovatif. Para manajer merasa yakin dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang penuh tantangan. Mereka juga merasa sangat yakin dapat menghasilkan hal-hal yang inovatif dalam menyelesaikan berbagai variasi pekerjaan kreatif di Bank BTN dengan dilandasi kemampuan diri sendiri. Dalam menghasilkan hal-hal yang inovatif dalam pekerjaan, para manajer juga

memperhatikan suasana kerja sehingga semakin dapat melakukan pekerjaan kreatif di Bank BTN.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis terhadap Teori Pertukaran Sosial atau *Social Exchange Theory (SET)*, bahwa Efikasi Diri merupakan pemediasi hubungan antara iklim organisasional yang terdiri dari iklim kreatif dan iklim keadilan terhadap perilaku kerja inovatif. Ini memberikan implikasi atas teori perubahan sosial dan mendukung bahwa efikasi diri memang diperlukan dan berperan penting dalam meningkatkan atau menguatkan hubungan antara iklim kreatif dan iklim keadilan terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan demikian isu teoritis yang diteliti yaitu efikasi diri terjawab sudah bahwa efikasi diri memang memediasi hubungan antara iklim kreatif dan iklim keadilan terhadap perilaku kerja inovatif.

5.3. Implikasi Manajerial

Penelitian ini memberikan implikasi manajerial terhadap praktek manajemen secara umum dan pada khususnya di bank Tabungan Negara (BTN). Para Manajer di Bank BTN mendukung adanya iklim kreatif sehingga dapat mempengaruhi semakin meningkatnya perilaku kerja inovatif. Hal ini membuktikan bahwa iklim kreatif dapat dapat melahirkan dan menumbuhkan rasa percaya diri, ternyata para manajer yakin dapat menyelesaikan pekerjaan yang penuh tantangan dan yakin dapat

menghasilkan hal hal yang inovatif dalam menyelesaikan berbagai variasi pekerjaan di Bank BTN. Para manajer yakin dapat menghasilkan hal-hal yang inovatif dalam pekerjaan dengan suasana kerja yang kreatif sehingga dapat menjadikan semakin yakin dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif.

Selain itu, iklim keadilan seperti penghargaan dikaitkan dengan kualitas kerja karyawan, bonus dan insentif berhubungan dengan usaha yang dilakukan karyawan dan prestasi menjadi pertimbangan utama dalam pengembangan karier dan peningkatan kesejahteraan karyawan sehingga dapat menambah rasa percaya diri mereka untuk menghasilkan pekerjaan dengan suasana kerja yang kondusif sehingga semakin yakin dalam melakukan pekerjaan. Namun demikian ternyata kedua aspek iklim organisasional tersebut yaitu iklim kreatif dan iklim keadilan membutuhkan *Self Efikasi* sebagai pemediasi agar semakin menguatkan tercapainya perilaku kerja inovatif pada Bank BTN.

5.4. Saran Penelitian Mendatang

Adapun saran untuk penelitian mendatang adalah sebagai berikut:

1. Saran akademis yaitu dari sisi konsep-konsep yang diteliti sangat dimungkinkan menambahkan konsep lain di luar model penelitian misalnya konsep kepemimpinan ataupun konsep lainnya yang masih relevan dengan topik penelitian sehingga menjadi lebih komprehensif dan mendalam.

2. Saran praktis yaitu dari sisi industri, penelitian yang akan datang diharapkan dapat mengembangkan objek penelitian tidak hanya pada 1 (satu) industri perbankan saja, tetapi bisa lebih banyak lagi sehingga menjadi lebih sempurna lagi dan mampu menggambarkan kondisi yang sebenarnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, D. N. R., & Ardana, K. (2016). Pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, self efficacy terhadap perilaku kerja inovatif. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(3).
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Ansari, M. A., Aafaqi, R., & Kee Mui Hung, D. (2007). Leader member exchange and attitudinal outcomes: role of procedural justice climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 690–709. <https://doi.org/10.1108/01437730710835443>
- Bank Tabungan Negara (Persero), T. (2017). *Transformasi Digital Banking*.
- Bandura, A., (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Chen, Y. S., & Huang, S. Y. J. (2016). A conservation of resources view of personal engagement in the development of innovative behavior and work-family conflict. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 1030–1040. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2015-0213>
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2018). Self-efficacy to spur job performance: Roles of job-related anxiety and perceived workplace incivility. *Management Decision*, 56(4), 891–907. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0187>
- Doo, M. Y., & Park, S. H. (2019). Effects of work value orientation and academic major satisfaction on career decision-making self-efficacy. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 9(4), 550–562. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-09-2018-0088>
- Duarte Alonso, A., Kok, S., Sakellarios, N., & O'Brien, S. (2019). Micro enterprises, self-efficacy and knowledge acquisition: evidence from Greece and Spain. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 419–438. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0118>
- Ebijuwa, A. S., & Mabawonku, I. (2019). Computer self-efficacy as a predictor of undergraduates' use of electronic library resources in federal universities in South-west Nigeria. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 68(4/5), 323–336. <https://doi.org/10.1108/gkmc-10-2018-0083>
- Gbadamosi, G., Evans, C., Richardson, M., & Chanthana, Y. (2019). Understanding self-efficacy and the dynamics of part-time work and career aspiration. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 9(3), 468–484. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-08-2018-0082>

- Ghosh, V., Bharadwaja, M., Yadav, S., & Kabra, G. (2019). Team-member exchange and innovative work behaviour: The role of psychological empowerment and creative self-efficacy. *International Journal of Innovation Science*, 11(3), 344–361. <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2018-0132>
- Hidayah Ibrahim, S. N., Suan, C. L., & Karatepe, O. M. (2019). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions. *International Journal of Manpower*, 40(4), 688–703. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0320>
- Homans, G. (1961). *Social behavior: its elementary forms*.
- Isaksen, S., Lauer, K., & Ekvall, G. (1998). Perceptions of the best and worst climates for creativity: *Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire*.
- Ismail, M. (2005). Creative climate and learning organization factors: Their contribution towards innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(8), 639–654. <https://doi.org/10.1108/01437730510633719>
- Javadian, G., Opie, T. R., & Parise, S. (2018). The influence of emotional carrying capacity and network ethnic diversity on entrepreneurial self-efficacy. *New England Journal of Entrepreneurship*, 21(2), 101–122. <https://doi.org/10.1108/neje-08-2018-0016>
- Janssen, O., (2000). *Job Demands, Perceptions of Effort–Reward Fairness and Innovative Work Behaviour*.
- Kheng, Y. K., & Mahmood, R. (2013). The Relationship between Pro-Innovation Organizational Climate, Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study among the Knowledge Workers of the Knowledge Intensive Business Services in Malaysia. *Business Management Dynamics*, 2(8), 15–30. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,url,uid,custid&custid=s1134655&db=buh&AN=86682339&site=ehost-live>
- Kimwolo, A., & Cheruiyot, T. (2019). Intrinsically motivating idiosyncratic deals and innovative work behaviour. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 31–47. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2017-0038>
- Luthans, Fred., (2006). *Organizational Behavior*. Ninth edition. New York: McGrawHill.
- Lyons, P., & Bandura, R. (2019). Self-efficacy: core of employee success. *Development and Learning in Organizations*, 33(3), 9–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2018-0045>
- Mafabi, S., Munene, J. C., & Ahiauzu, A. (2015). Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 564–587. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2012-0596>
- Mahajan, A., & Benson, P. (2013). Organisational justice climate, social capital and firm performance. *Journal of Management Development*, 32(7), 721–

736. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2010-0091>

- Mangunhardjana, A. M. (1986). *Mengembangkan Kreativitas*. Kanisius.
- Memon, M., Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Enablers of entrepreneurial self-efficacy in a developing country. *Education and Training*, *61*(6), 684–699. <https://doi.org/10.1108/ET-10-2018-0226>
- Munir, R., & Beh, L. S. (2019). Measuring and enhancing organisational creative climate, knowledge sharing, and innovative work behavior in startups development. *Bottom Line*, *32*(4), 269–289. <https://doi.org/10.1108/BL-03-2019-0076>
- Naveed Ahmad, Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Khalid Iqbal, M. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *International Journal of Management Science and Business Administration*, *5*(3), 10–21. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.53.1002>
- Palupi, M., & Tjahjono, H. K. (2016). A model of religiosity and organizational justice: The impact on commitment and dysfunctional behavior. *Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference - Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2016*, 1781–1790.
- Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., & Chandran, D. (2019). How knowledge sharing leads to innovative work behaviour: A moderating role of transformational leadership. *Journal of Systems and Information Technology*, *21*(3), 277–303. <https://doi.org/10.1108/JSIT-11-2018-0148>
- Premchandran, R., & Priyadarshi, P. (2019). Do boundary preferences, work-family self-efficacy and proactive personality predict job satisfaction? The mediating role of work-family enrichment. *Evidence-Based HRM*, *7*(2), 198–212. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2018-0042>
- Rao Jada, U., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, *23*(5), 915–930. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0533>
- Ratnaningsih, I. Z., Prasetyo, A. R., & Prihatsanti, U. (2016). Predicting innovative behavior among employees in a manufacturing company: the role of psychological capital. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, *31*(2), 84–90.
- Saeed, B. Bin, Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2019). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of creative process engagement, core self-evaluation, and domain knowledge. *European Journal of Innovation Management*, *22*(1), 105–124. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0158>
- Sandvik, A. M., Croucher, R., Espedal, B., & Selart, M. (2018). Intellectual

- stimulation and team creative climate in a professional service firm. *Evidence-Based HRM*, 6(1), 39–53. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2017-0006>
- Sanz-Valle, R., & Jiménez-Jiménez, D. (2018). HRM and product innovation: does innovative work behaviour mediate that relationship? *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0404>
- Singh, S. K., Pradhan, R. K., Panigrahy, N. P., & Jena, L. K. (2019). Self-efficacy and workplace well-being: moderating role of sustainability practices. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0219>
- Sinha, S., Priyadarshi, P., & Kumar, P. (2016). Organizational culture, innovative behaviour and work related attitude: Role of psychological empowerment. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 519–535. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2016-0055>
- Stoffers, J. M. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2018). An innovative work behaviour-enhancing employability model moderated by age. *European Journal of Training and Development*, 42(1–2), 143–163. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2016-0074>
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. (1959). *The social psychology of groups*.
- Tjahjono, H. K. (2011). The configuration among social capital, distributive and procedural justice and its consequences to individual satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 22(1), 87–103.
- Waheed, A., Xiao-Ming, M., Ahmad, N., & Waheed, S. (2018). Impact of work engagement and innovative work behavior on organizational performance; Moderating role of perceived distributive fairness. *International Conference on Management Science and Engineering - Annual Conference Proceedings, 2017-August(August)*, 127–133. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2017.8574390>
- Wang, Z., & Sun, J. M. (2010). Person-organization fit and employee's innovative work behavior: in three type fit model perspective. *Economic Management Journal*, 32, 74–79.
- Wardhani, D. T., & Gulo, Y. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 19(1a-3), 212-217.
- Widmann, A., & Mulder, R. H. (2018). Team learning behaviours and innovative work behaviour in work teams. *European Journal of Innovation Management*, 21(3), 501–520. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2017-0194>
- Wu, T. J., & Wu, Y. J. (2019). Innovative work behaviors, employee engagement, and surface acting: A delineation of supervisor-employee emotional contagion effects. *Management Decision*, 57(11), 3200–3216. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2018-0196>
- Yasir, M., & Majid, A. (2019). Boundary integration and innovative work

behavior among nursing staff. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 2–22. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2018-0035>

Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441–455. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7>

