

**Perilaku Inovasi Karyawan Ditinjau dari Empat kuadran Iklim Organisasi
(The Analysis of Employee Innovation Behavior based on Four Quadrants
Organizational Climate)**

Artika Novriyana Sari¹ dan Cherly Kemala Ulfa²

PS Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Sumatera Utara
Jl. Dr Mansyur No. 7 Padang Bulan Medan
artikanovriyanasari@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara iklim organisasi dengan perilaku inovasi karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional, melibatkan 36 orang karyawan yang bekerja di harian Tribun Medan dan teknik pengambilan sampel menggunakan *nonrandom sampling* yaitu *convenience sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki tiga kuadran yang berhubungan dengan perilaku inovasi yaitu kuadran *human relation model*, *rational goal model* dan *open system model*, sedangkan satu kuadran lainnya yaitu *internal process model* tidak menunjukkan adanya pengaruh dengan perilaku inovasi. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan perilaku inovasi karyawan di suatu perusahaan, maka pihak manajemen patut pula untuk memperhitungkan iklim organisasi yang berkembang di perusahaannya.

Kata kunci : Perilaku Inovasi Karyawan, Iklim Organisasi

Abstract

This study aims to examine the relationship between organizational climate to employee innovation behavior. This study uses a quantitative approach to the correlation method, involving 36 employees who work at Tribun Medan and the sampling technique used nonrandom sampling which was *convenience sampling*. The results showed that organizational climate has three quadrants correlated with the innovation behavior, which were human relations quadrant model, rational goal model and open system model, while the other one is the internal process quadrant model did not correlate to innovation behavior. Based on these results it can be concluded that in order to increase the innovation behavior of employees in a company, the management is also worthy of applying the organizational climate that developed in the company.

Keywords : employee innovation behavior, organizational climate

Perilaku Inovasi Karyawan Ditinjau dari Empat kuadran Iklim Organisasi

Agar dapat bersaing, sebuah perusahaan dituntut untuk dapat mengerti dan memahami apa yang terjadi di pasar, apa yang menjadi keinginan konsumen, serta berbagai perubahan yang ada di lingkungan bisnisnya (Dewi, 2006). Wahono dan Abdullah (2010)

berpendapat bahwa inovasi merupakan strategi dalam mencapai keunggulan bersaing sebab tujuan utama dari inovasi adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing bagi perusahaan. Perilaku inovatif seseorang di dalam organisasi dipengaruhi oleh lingkungan (Scott & Bruce ,1994). Steers (1985)

menyatakan bahwa lingkungan di dalam sebuah organisasi dapat dilihat dari dua sisi, yaitu lingkungan luar dan lingkungan dalam.

Gambaran lingkungan luar dan dalam sebuah organisasi dapat dianalisa dengan menggunakan konsep iklim organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Davis (1981) yang mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan dimana para karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Patterson, West, Schackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallsace (2005) mengemukakan konsep iklim organisasi yang terdiri dari empat kuadran iklim organisasi yaitu *human relation model*, *internal process model*, *open system model* dan *rational goal model*. Berdasarkan hal tersebut peneliti ingin melihat bagaimana keterkaitan perilaku inovasi karyawan dengan iklim organisasi jika ditinjau dari empat kuadran iklim organisasi yang dikemukakan oleh Patterson (2005).

Perilaku Inovasi Karyawan dan Iklim Organisasi

De Jong (2007) mendefinisikan perilaku inovasi sebagai aktivitas individu yang bertujuan untuk memperkenalkan ide-ide baru dan berguna yang berhubungan dengan proses, produk ataupun prosedur. Amabile (1988) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang memberikan pengaruh terhadap perilaku inovasi harus memenuhi beberapa ketentuan, yaitu a) memberikan dorongan untuk mengambil resiko, b) adil dan memberi dukungan terhadap ide-ide, c) menghargai dan mengakui inovasi, d) kolaborasi ide yang terus mengalir, dan e) berpartisipasi dalam mengambil keputusan. Tidd dan Bessant (2009) menyatakan bahwa terdapat empat jenis inovasi, yaitu : inovasi produk; perubahan yang berkaitan dengan benda-benda (produk/pelayanan) yang ditawarkan oleh sebuah perusahaan, inovasi proses; perubahan yang berkaitan dengan cara yang diciptakan atau dikirimkan, inovasi

posisi; perubahan dalam konteks dimana produk/layanan diperkenalkan, dan inovasi paradigma; perubahan dalam hal model mental yang dilakukan sebuah organisasi.

Iklim organisasi merupakan konsensus dari persepsi para anggota mengenai organisasi dan/atau, subsistemnya terkait dengan anggotanya dan lingkungan luarnya (Jewell dan Siegal, 1998). Patterson dkk (2005) menggunakan *Competing Value Model* (CVM) untuk mengukur iklim organisasi. Alat ukur yang dikenal dengan nama *Organizational Climate Measure* (OCM) ini terdiri dari empat kuadran, yaitu :

- a. *Human relations model*, (fokus internal dan fleksibilitas dalam kaitannya dengan lingkungan). Kuadran ini menekankan pada kesejahteraan, pertumbuhan dan komitmen komunitas pekerja dalam organisasi.
- b. *Internal process model*, (fokus internal dan kontrol yang ketat dalam organisasi). Kuadran ini berfokus pada formalisasi dan kontrol internal terhadap sistem dalam kaitannya dengan sumber-sumber dan penggunaannya secara efisien. Menitikberatkan pada stabilitas, dimana lingkungan yang bersifat tidak pasti akan diabaikan atau diminimalisir.
- c. *Open system model*, (fokus pada eksternal dan berhubungan secara fleksibel dengan organisasi). Kuadran ini menekankan pada interaksi dan adaptasi terhadap organisasi dan lingkungannya. Manajer mencari sumber-sumber dan inovasi dalam merespon lingkungan atau pasarnya. Norma dan nilai diasosiasikan dengan pertumbuhan, akuisisi sumber daya, kreativitas dan adaptasi.
- d. *Rational goal model*, (fokus eksternal tapi dengan kontrol ketat dalam organisasi). Kuadran ini menekankan pada produktivitas dan pencapaian tujuan.

Penelitian ini

Penelitian mengenai iklim organisasi dan inovasi telah pernah dilakukan oleh Ekvall (1996) yang mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan kreativitas dan inovasi. Hasil yang sama juga ditunjukkan dari penelitian Imran, Saeed, Haq & Fatima (2010) yang mengemukakan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh terhadap perilaku inovasi kerja. Dalam penelitian tersebut digunakan dua jenis kuadran iklim organisasi yaitu kuadran *open system model* dan kuadran *rational goal model*.

Kuadran *open system model* menjelaskan mengenai interaksi dan adaptasi terhadap persaingan, salah satu dimensi pada kuadran ini cukup mendukung munculnya perilaku inovasi, yaitu dimensi fleksibilitas dan inovasi. Sedangkan kuadran *rational goal model* mengungkapkan mengenai produktivitas, kondisi organisasi yang berfokus pada produktivitas akan mendorong munculnya perilaku inovasi. Oleh karena itu, secara teoritis Patterson,dkk (2005) mengasumsikan bahwa kedua kuadran ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap munculnya perilaku inovasi. Secara empirik, hal ini juga telah dibuktikan melalui hasil penelitian Imran, Saeed, Haq & Fatima (2010). Sedangkan untuk kedua kuadran organisasi lainnya, belum terdapat penelitian yang secara empirik membuktikan hubungannya dengan perilaku inovasi.

Partisipan

Penelitian ini mengikutsertakan 36 orang karyawan Harian Tribun Medan, dengan jumlah karyawan pria sebanyak 19 orang dan karyawan wanita sebanyak 17 orang. Usia partisipan berkisar antara 20-44 tahun. Partisipan yang berusia 20 – 26 tahun sebanyak 14 orang (38,89%), 27 – 33 tahun sebanyak 19 orang (52,78 %), dan yang berusia diatas 33 tahun sebanyak 3 orang (8,33%). Teknik yang untuk pengambilan sampel adalah teknik

convenience sampling, yaitu pengumpulan data dari anggota populasi yang tersedia dan mudah dijangkau oleh peneliti (Sekaran, 2006).

Alat Ukur

Pada penelitian ini, digunakan dua jenis alat ukur yaitu alat ukur iklim organisasi (*Organizational Climate Measure*) dan alat ukur perilaku Inovasi. Peneliti membuat skala perilaku inovasi dengan mengacu empat dimensi perilaku inovasi yang dikemukakan oleh De Jong (2007), antara lain: *oppurtunity exploration*, *idea generation*, *championing*, dan *application*. Skor total pada skala perilaku inovasi merupakan petunjuk bagi tinggi rendahnya perilaku inovasi pada karyawan. Semakin tinggi skor yang diperoleh, maka semakin tinggi pula perilaku inovasi pada karyawan tersebut. Jumlah aitem pada skala perilaku inovasi adalah 11 aitem dengan nilai reliabilitas sebesar 0,825. Adapun contoh aitem skala perilaku inovasi yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. *Saya selalu berusaha agar ide-ide yang saya pikirkan dapat diwujudkan ke dalam tindakan nyata*
2. *Saya tidak tertarik untuk ikut menyelesaikan permasalahan perusahaan*

Iklim organisasi diukur melalui skala iklim organisasi yang diadaptasi dari alat ukur Patterson (2005) yaitu *Organizational Climate Measure*. Skala ini terdiri dari 17 dimensi yaitu: *autonomy*, *participation*, *welfare*, *training*, *integration*, *supervisory support*, *formalization*, *tradition*, *innovation & flexibility*, *outward focus*, *reflexivity*, *clarity of organizational goal*, *effort*, *efficiency*, *quality*, *pressure to produce*, dan *performance feedback*. Skor pada skala iklim organisasi tidak dapat ditotal secara keseluruhan karena keempat kuadran ini memiliki area yang berbeda namun merupakan satu kesatuan yang membentuk iklim organisasi. Jumlah aitem pada skala perilaku inovasi adalah 55

aitem dengan nilai reliabilitas sebesar 0,96. Adapun contoh aitem skala perilaku inovasi yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. *Saya biasanya menerima umpan balik (feed back) terhadap kualitas kerja yang saya lakukan*
2. *Atasan saya memberi kebebasan kepada saya untuk mengambil keputusan*

Untuk kedua skala yang digunakan, nilai setiap pilihan bergerak dari bobot penilaian untuk setiap pernyataan, apakah *favorable* atau *unfavorable*. Untuk aitem yang *favorable*, jawaban SS diberi skor 4, demikian seterusnya skor 1 untuk STS. Sedangkan aitem *unfavorable*, jawaban STS diberi skor 4 dan seterusnya skor 1 untuk SS. Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas isi. Validitas isi ditegakkan pada langkah telaah dan revisi butir pertanyaan/butir pernyataan, berdasarkan pendapat profesional (*profesional judgment*) (Suryabrata, 2008). Dalam uji penelitian ini yang menjadi professional judgement adalah dosen yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang kajian yang diteliti.

Prosedur

Prosedur pelaksanaan penelitian ini terdiri dari tiga tahap. Ketiga tahap tersebut antara lain:

1. Tahap Persiapan

- a. Peneliti melakukan studi literatur untuk mengkaji teori-teori mengenai iklim organisasi dan perilaku inovasi. Melalui studi literatur, peneliti juga mencari dan menemukan alat ukur yang sesuai dengan iklim organisasi dan perilaku inovasi .
- b. Pembuatan alat ukur
Alat ukur perilaku inovasi dirancang sendiri oleh peneliti berdasarkan teori perilaku inovasi De Jong (2007). Sementara alat ukur iklim organisasi, diadaptasi oleh peneliti dari alat ukur iklim organisasi milik Patterson (2005).

c. Uji coba alat ukur

Uji coba alat ukur iklim organisasi dan perilaku inovasi pertama kali dilakukan kepada 50 orang karyawan *Aplaus* mulai tanggal 13– 22 September 2012. Namun pengambilan data dihentikan karena terjadi miskordinasi dan kurangnya kerjasama karyawan untuk mengisi skala. Kemudian pengambilan data untuk uji coba kembali dilakukan di perusahaan *Berita Terkini* mulai tanggal 8-13 Oktober 2012. Skala disebar kepada seluruh karyawan di perusahaan tersebut. Total skala uji coba yang dapat digunakan dari kedua perusahaan adalah 56 buah.

d. Penyusunan Alat Ukur Penelitian

Setelah melakukan uji coba, peneliti menguji validitas dan reliabilitas alat ukur penelitian dengan menggunakan bantuan aplikasi komputer SPSS. Aitem-aitem yang valid dan reliabel kemudian disajikan dalam alat ukur penelitian.

2. Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara memberikan alat ukur kepada karyawan *Tribun* yang memenuhi karakteristik sampel. Dalam penyebaran alat ukur, peneliti menemui langsung subjek penelitian, akan tetapi peneliti juga mendapatkan bantuan dari salah seorang *staff human resources development* perusahaan *Tribun* untuk membantu menyebarkan skala, terutama untuk beberapa karyawan yang bekerja di shift sore hingga malam hari. Pengambilan data dilakukan tanggal 5–18 November 2012. Jumlah alat ukur yang disebar untuk penelitian sebanyak 50 eksemplar, namun jumlah alat ukur yang memenuhi persyaratan untuk diikutsertakan dalam proses pengolahan data sebanyak 36 eksemplar.

3. Tahap Analisis Data

Pada tahap analisis data, peneliti melakukan beberapa hal yang

berhubungan dengan data yang telah terkumpul, diantaranya:

- a. Mengecek kembali data yang telah terkumpul, termasuk menyesuaikan data dengan karakteristik subjek yang telah ditetapkan peneliti
- b. Memberi nomor urut subjek
- c. Menskoring jawaban subjek terhadap alat ukur
- d. Jawaban subjek yang telah diskoring kemudian ditabulasi, memasukkannya ke dalam SPSS dan melakukan pengolahan data dengan bantuan program SPSS *version 19.0 for windows*.

Hasil

Untuk melihat hubungan antara variabel *human relation model*, *internal process model*, *open system model* dan *rational goal model* dengan perilaku inovasi, maka dilakukan analisa terhadap empat kuadran yang membentuk iklim organisasi. Analisa Regresi Linear Berganda model *stepwise* diawali dengan melihat hubungan antara masing-masing variabel melalui teknik *person correlation*. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai korelasi variabel *human relation model* terhadap perilaku inovasi adalah sebesar 0,511 dengan $p = 0,001$, variabel *internal process model* terhadap perilaku inovasi sebesar 0,115 dengan $p = 0,505$, variabel *open system model* terhadap perilaku inovasi sebesar 0,510 dengan $p = 0,001$, dan variabel *rational goal model* terhadap perilaku inovasi sebesar 0,545 dengan $p = 0,001$.

Hipotesan penelitian terbukti untuk tiga variabel bahwasannya kuadran *human relation model*, *open system model*, dan *rational goal model* memiliki hubungan positif dengan perilaku inovasi. Namun pada penelitian ini hanya kuadran *rational goal model* (RGM) yang menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku inovasi dengan nilai Adjusted R^2 adalah 0,276, artinya kuadran ini memberikan sumbangan efektif sebesar 27,6% terhadap varian perilaku inovasi,

hal ini dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

Jenis Kuadran	B	T	Sig	R ²	Adjusted R ²
<i>Rational Goal Model</i> (RGM)	0.545	3.788	0.001	0.297	0.276

Hasil analisa tambahan menunjukkan bahwa dari tujuh belas dimensi iklim organisasi yang diajukan, terdapat delapan dimensi iklim organisasi yang memiliki hubungan dengan perilaku inovasi (nilai signifikansi $<0,05$) sedangkan sembilan sisanya tidak memiliki hubungan dengan perilaku inovasi (nilai signifikansi $>0,05$). Koefisien korelasi dimensi-dimensi yang signifikan berkisar antara 0,367-0,569.

Diskusi

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan pada penelitian ini ditemukan bahwa tidak semua kuadran iklim organisasi berhubungan dengan perilaku inovasi. Kuadran *human relation model*, *open system model* dan *rational goal model* memiliki hubungan dengan perilaku inovasi, namun *kuadran internal process model* tidak menunjukkan hubungan yang signifikan. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Imran, Saeed, Haq & Fatima (2010), yang menunjukkan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh terhadap perilaku inovasi kerja.

Penelitian ini memberikan hasil bahwa kuadran *internal process model* tidak memiliki hubungan dengan perilaku inovasi. Kuadran ini berfokus pada formalisasi dan kontrol internal terhadap sistem dalam kaitannya dengan sumber-sumber dan penggunaannya, serta menitikberatkan pada stabilitas dimana lingkungan yang bersifat tidak pasti diabaikan atau diminimalisir. Kondisi kerja yang seperti ini menyebabkan perilaku inovasi menjadi kurang berkembang.

Kuadran *internal process model* mempunyai dua dimensi yang membentuknya, yakni formalisasi dan tradisi. Schwartz (dalam Helmi dan Adhitama, 2010) mengungkapkan bahwa tradisi, konformitas dan rasa aman adalah hal-hal yang berkaitan dengan konservasi. Individu dengan tingkat nilai konservasi tinggi cenderung untuk menolak adanya gangguan terhadap aturan dan tatanan sosial yang telah ditetapkan atau sudah menjadi tradisi, bertindak berdasarkan aturan sosial mereka dan menyesuaikan dengan harapan serta menyukai kesopanan dan keharmonisan dalam hubungan interpersonal.

Perilaku inovatif sebenarnya dapat terjadi pada individu yang memiliki nilai konservasi tinggi, hanya saja ia harus dipimpin oleh pemimpin yang bertipe transformasional. Jika seorang pemimpin bertipe transformasional memberikan stimulasi intelektual, bawahan dengan konservasi tinggi cenderung lebih sensitif terhadap stimulasi tersebut, menjadi tertarik dan memfokuskan pada tugas yang mereka lakukan, mencoba keras untuk mengubah status quo, menggunakan imajinasi yang mereka miliki dan mampu memberikan cara baru dan lebih baik dalam pelaksanaan kerja (Helmi dan Adhitama, 2010).

Penelitian ini juga memiliki keterbatasan, khususnya yang berkaitan dengan jumlah sampel penelitian. Jumlah keseluruhan karyawan Harian Tribun Medan tidaklah cukup besar, oleh karena itu sebaiknya untuk peneliti selanjutnya menggunakan teknik penelitian populasi saja, sehingga hasil penelitian yang didapat lebih dapat menggambarkan kondisi subjek penelitian.

Peneliti selanjutnya juga dapat mempertimbangkan untuk melakukan penelitian ini di perusahaan yang memiliki standarisasi kerja dan prosedur yang ketat, sehingga ke depan kita bisa mendapatkan gambaran yang lebih jelas dan detail mengenai hubungan antara kuadran *internal process model* dengan perilaku

inovasi karyawan bahkan akan lebih baik lagi jika dapat dianalisa faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan tersebut.

Sebagai implikasi praktis, diharapkan para pihak yang bergerak di dunia usaha untuk memberikan perhatian terhadap iklim organisasi yang dibangun di perusahaannya masing-masing. Karena, iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang ikut mempengaruhi berkembangannya perilaku inovasi karyawan di sebuah perusahaan. Inovasi adalah faktor yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam mencapai keunggulan dalam memenangkan persaingan.

Referensi

- Amabile. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. Greenwich : JAI Press
- Davis, K. (1981). *Human behavior at work: organizational behavior*. USA: McGraw Hill
- De Jong, J. (2007). Individual innovation : the connection between leadership and employee's innovative work behavior. *Dissertation* Faculty of Economics and Business. University of Amsterdam
- Dewi, S. T. (2006). Analisis pengaruh orientasi pasar dan inovasi produk terhadap keunggulan bersaing dalam rangka meningkatkan kinerja pemasaran. *Tesis* Program Studi Magister Manajemen: Universitas Diponegoro
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Helmi, A. F., & Adhitama, I. N. (2010). Prediktor Perilaku Inovatif. *Jurnal Psikologia*. Volume 5, Nomor 3. 106-116
- Imran, R., Saeed, T., Anis-ul, M., & Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of*

- Business Management*, 4(15), 3337-3343
- Jewell, L. N. & Siegall, M. (1998). *Psikologi Industri/Organisasi Modern: Psikologi Terapan Untuk Memecahkan Berbagai Masalah di tempat Kerja, Perusahaan, Industri dan Organisasi*. Jakarta: Arcan.
- Patterson, M. G., West, M. A., Schackleton, V. J., Dawson J. F., Lawthom R., Maitlis S., Robinson D. L., & Wallsace A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behaviour*. 26, 379-408. doi: 10.1002/job.312
- Scott, S.G.,& Bruce R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 3. 580-607
- Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian Untuk Bisnis 2 edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas organisasi* (terjemahan). Jakarta : Erlangga
- Suryabrata, S. (2008). *Metodologi penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing innovation*. England : John Wiley & Sons Ltd
- Wahono, S., & Abdullah, K. (2010). *The Mantra:Rahasia sukses berinovasi jawara-jawara industri dalam negeri*. Jakarta: Prenada