

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Innovative Work Behavior dan Human Resource Management

Self Determination Theory merupakan salah satu teori pendekatan yang sudah ada dan dikembangkan untuk mendukung keterkaitan *Innovative Work Behavior* dengan praktik *Human Resource Management*. *Self Determination Theory* merupakan teori motivasi yang sudah diimplementasikan dan disempurnakan selama 40 tahun terakhir pada individu yang mengalami berbagai motivasi (Ryan *et al.*,2017). Deci *et al* (2005) berpendapat bahwa teori ini membahas motivasi yang dapat dibedakan melalui jenis dan kualitas.

Menurut Matzler *et al* (2013) inovasi merupakan penggabungan baru dari pengetahuan yang dimiliki oleh individu, sehingga dapat mendorong organisasi dalam mencari dan mengeksploitasi peluang. Mumford (2000) berpendapat bahwa organisasi memerlukan inovasi sebagai sarana utama dalam mencapai keunggulan kompetitif. Hal tersebut diperkuat dengan pendapat Shalley *et al* (2004) yang menyatakan bahwa karyawan selalu berhubungan dengan proses dan produk serta dapat mengidentifikasi potensi perkembangan yang lebih baru, sehingga mampu berinovasi. Inovasi sehari-hari bergantung pada upaya karyawan untuk memberikan hasil baru dan lebih bermanfaat di tempat kerja (Jansen,2000). Berbekal hal tersebut, Kessel *et al* (2012) mendefinisikan *Innovative Work Behavior (IWB)* sebagai perilaku karyawan yang menciptakan gagasan-gagasan baru sehingga dapat menghindari pemikiran tradisional. Bukti konkrit lainnya

terdapat dalam penelitian terdahulu milik De Jong dan Den Hartog (2007) yang menyatakan bahwa *Innovative Work Behavior* (IWB) merupakan serangkaian perilaku dalam proses pengenalan ide-ide baru yang lebih signifikan serta dapat digunakan dalam pengembangan dan pelaksanaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta kinerja organisasi. Organisasi perlu memahami serta mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam keberhasilan *Innovative Work Behavior* pada tempat kerja.

Menurut Zhou dan George (2001), saat karyawan merasakan lingkungan kerja yang didukung oleh organisasi, maka karyawan dapat menciptakan sebuah tanggapan yang inovatif. Perilaku kerja inovatif tidak dapat terjadi begitu saja, melainkan dapat terjadi dengan bantuan dari faktor eksternal seperti HRM (*Human Resource Management*). Studi terkini mengidentifikasi peran *Human Resource Management* adalah sumber daya pekerjaan yang dapat mendorong hasil kerja karyawan dan inovasi pada hasil kerja karyawan (Van de Vorde dan Van Veldhoven, 2016). *Human Resource Management* menjadi pengaruh sekaligus pembentuk perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Parker *et al* (2006) bahwa *Human Resource Management* menjadi faktor utama dalam menstimulus perilaku inovatif pada karyawan.

Praktik-praktik *Human Resource Management* yang dapat meningkatkan *Innovative Work Behavior* dalam organisasi tergabung menjadi satu praktik *Human Resource Management* seperti meningkatkan motivasi (penghargaan dan keamanan pada tempat kerja), meningkatkan kemampuan dengan pelatihan serta

pengembangan karyawan, praktik selanjutnya adalah meningkatkan peluang praktek yang terdiri atas umpan balik, otonomi, komposisi tugas, tekanan waktu, serta tuntutan pekerjaan (AMO Jiang *et al.*, 2012).

2.1.2. Well-being Oriented Management

Self Determination Theory juga menjadi salah satu faktor keberhasilan program-program *Human Resource Management*. Karyawan dalam organisasi pasti membutuhkan motivasi sebagai pendukung dalam melakukan pekerjaan. Hal tersebut diperkuat penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh Ryan *et al* (2017) yang mengemukakan bahwa *Self Determination Theory* secara umum membahas mengenai perkembangan serta kesehatan manusia yang dapat mengimplikasi organisasi. *Self Determination Theory* menekankan motivasi kepada orang untuk belajar, bertumbuh, serta langkah-langkah yang dapat mendukung karyawan (Ryan & Deci, 2017). Menurut Ryan *et al* (2019) motivasi intrinsik memiliki kegunaan untuk memberikan dukungan secara praktis yang dapat mengarahkan masa depan yang baik sebagai kerangka kerja ilmu dasar dalam memotivasi karyawan. Hal tersebut terbukti bahwa *Self Determination Theory* mengasumsikan bahwa karyawan secara kuat melekat terhadap pertumbuhan dan integrasi psikologis (Ryan *et al.*, 2019).

Terdapat tiga faktor kebutuhan mendasar yang berpengaruh meningkatkan perkembangan seperti kebutuhan otonomi, kompetensi, serta keterkaitan karyawan (Ryan *et al.*, 2020). Pendek kata, kebutuhan otonomi meliputi rasa inisiatif karyawan dapat muncul dengan dukungan pengalaman yang menarik serta bernilai (Ryan *et al.*, 2020). Ryan *et al.*, (2020) mengemukakan kebutuhan

kompetensi dapat berkembang dengan baik saat berada dalam lingkungan terstruktur yang dapat memberikan hasil *feedback* positif, tantangan optimal, serta peluang karyawan untuk bertumbuh dalam organisasi. Faktor kebutuhan otonomi dan kebutuhan kompetensi tidak dapat berjalan dengan baik jika tidak didukung oleh kebutuhan keterkaitan yang berhubungan dengan rasa memiliki serta koneksi yang terfasilitasi pada penyampaian rasa hormat dan kepedulian (Ryan dan Deci, 2020). Hal tersebut didukung dengan pendapat Ryan *et al.*, (2020) yang menganggap bahwa satu kebutuhan dasar yang terabaikan berarti merusak motivasi dan kesehatan karyawan pada tempat kerja. Ryan *et al.*, (2020) menyarankan pendekatan *Self Determination Theory* untuk diteliti lebih lanjut pada masa depan.

Berbekal teori di atas, istilah *Well-being Oriented Management* (WOM) pertama kali dikemukakan oleh Salas-Vallina (2020). *Well-being Oriented Management* (WOM) merupakan serangkaian praktik *Human Resource Management* yang tidak berfokus dalam mencapai tujuan organisasi dan lebih mengutamakan kesejahteraan karyawan (Salas-Vallina *et al.*, 2020). Menurut Salas-Vallina (2020) poin utama dalam *Well-being Oriented Management* adalah bertujuan untuk menumbuhkan persepsi dan perasaan positif karyawan yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kesejahteraan pada karyawan. Komponen yang terdapat dalam *Well-being Oriented Management* berupa keadaan psikologis, fisik, dan sosial yang terbukti secara langsung dapat mempengaruhi karyawan. Salas-Vallina mengidentifikasi praktik-praktik *Human Resource Management* ke dalam empat poin, yaitu memperkaya (meningkatkan ragam

ketrampilan, peningkatan tugas, umpan balik, *work-life balance*), memperkuat (toleransi terhadap kesalahan, keamanan serta kesejahteraan, iklim positif, dan pengakuan terhadap rasa keadilan nilai), menghubungkan (iklim kooperatif, *team-work*, kemitraan, dan interaksi eksternal yang positif), dan memberdayakan (otonomi dan pendapat karyawan). Menurut Schaufeli (2015) dalam literatur terdahulu menyarankan praktik pengayaan, penguatan, penghubungan, serta pemberdayaan untuk dijadikan sebagai komponen utama *Human Resource Management* yang dapat meningkatkan *Self Determination Theory* pada *Motivation to Learn*.

2.1.3. Motivation to Learn

Menurut Ryan *et al.*, (2020) dalam penelitian yang berjudul *Motivation to learn by age, education, and literacy skills among workingage adults in the- United States* terdapat dua motivasi, yaitu motivasi intrinsik (berkaitan langsung dengan ekspresi, sifat karyawan, minat karyawan, *Motivation to Learn*), serta motivasi ekstrinsik (berkaitan langsung dengan kepuasan karyawan). Pada penelitian ini hanya akan membahas mengenai *Motivation to Learn* sebagai variabel yang mempengaruhi peningkatan hubungan antara *Innovative Work Behavior*. *Motivation to Learn* merupakan dorongan internal dan eksternal pada seseorang untuk belajar untuk mencapai perubahan atau tujuan tertentu (Uno, 2021). Berdasarkan pendapat Lee *et al.*, (2017) *Motivation to Learn* dapat dijelaskan sebagai keinginan karyawan serta kemauan untuk memperoleh serta menguasai pengetahuan, keterampilan terkini, emosional terbaru, kemampuan kognitif, sikap positif, dan kemampuan yang digunakan

sebagai langkah untuk memenuhi tujuan dalam organisasi. *Motivation to Learn* terdiri atas dua fitur, yaitu motivasi belajar yang tinggi dan motivasi belajar yang rendah (Ismail *et al.*, 2016).

Motivasi belajar yang tinggi dapat diartikan sebagai kemauan karyawan untuk mempelajari pelatihan, pengetahuan yang lebih baru, bakat baru, serta keterampilan pekerjaan yang menghasilkan progresif (Ismail *et al.*, 2016). Studi terdahulu menyatakan bahwa motivasi belajar yang tinggi menciptakan pola kinerja yang lebih tinggi dalam organisasi. Sebaliknya, motivasi belajar yang rendah berkaitan dengan kegagalan karyawan untuk memahami serta mempelajari hal-hal terbaru dan cenderung tidak membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja di tempat kerja (Abdulkarim *et al.*, 2009). Hal ini diperkuat dengan studi terbaru yang menemukan bahwa karyawan yang memiliki motivasi belajar yang tinggi untuk belajar mampu meningkatkan kinerjanya dalam organisasi dengan dukungan manajemen, serta terbukti mampu menjadi variabel yang memediasi secara efektif (Ahmad *et al.*, 2017). Terdapat tiga faktor penting, yaitu motivasi dapat menjadi awal mula perubahan energi pada setiap karyawan (kegiatan fisik manusia), motivasi dapat ditandai dengan munculnya persoalan-persoalan kejiwaan (efeksi dan emosi yang menentukan perilaku manusia), dan motivasi yang ditandai dengan munculnya respon terhadap suatu aksi tujuan (Muhammad *et al.*, 2017). *Motivation to Learn* dianggap sebagai salah satu faktor yang dapat menentukan hasil kinerja karyawan pada organisasi. Hal tersebut didukung dengan pendapat menurut Muhammad *et al.*, (2017) yang berasumsi bahwa dalam proses pembelajaran motivasi mempunyai dampak

penting bagi hasil kerja karyawan yang menjadikan tingkah laku untuk bekerja dengan penuh kreatif, inisiatif, serta terstruktur di tempat kerja. Menurut Ryan *et al.*, (2020) dalam literturnya menunjukkan bahwa *Motivation to Learn* secara konsisten berdampak positif terhadap proses kinerja yang lebih tinggi. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dapat mendorong terjadinya hal otonomi. Studi terbaru mengenai pendekatan *Self Determination Theory* menunjukkan dukungan otonomi dapat mendorong terciptanya *Motivation to Learn* sebagai langkah awal organisasi dapat memahami, mengakui, serta tanggap terhadap perspektif karyawan (Ryan & Deci, 2020).

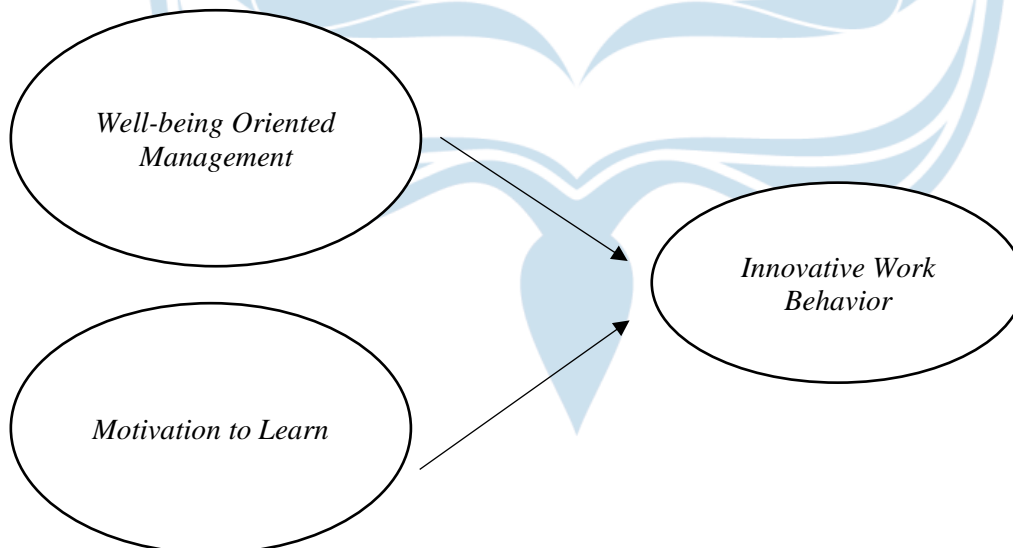
2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Hasil
1	“ <i>New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior</i> ” (Salas-Vallina <i>et al.</i> , 2020)	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA), Uji Validitas Konvergen, Diskriminan, Reliabilitas, <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).	Konsep <i>Human Resource Management</i> dapat dikonseptualisasikan, diukur, serta berorientasi.
2	“ <i>Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity</i> ” (Wang <i>et al.</i> , 2017)	Metode Kuantitatif	Praktik Sumber Daya Manusia berperan efektif dalam mempromosikan <i>Innovative Work Behavior</i> .

3	“ <i>Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions</i> ” (AIEssa <i>et al.</i> , 2021)	Survei, Metode Gabungan (Kuantitatif dan Kualitatif), meta-analysis	<i>Innovative Work Behavior</i> terdiri dari perilaku kompleks karyawan yang di dalamnya menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide inovatif.
4	“ <i>Motivation to learn by age, education, and literacy skills among working-age adults in the United States</i> ” (Yamashita <i>et al.</i> , 2022)	Metode Penyelarasan / Metode AO	Menyajikan rangkuman deskriptif tertimbang untuk seluruh ukuran <i>Motivation to Learn</i> . Hasil ini menunjukkan profil nasional motivasi rata-rata untuk belajar untuk setiap sub-populasi tertentu, dan perbedaan yang signifikan secara statistik di semua kombinasi kelompok

2.3. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Menurut Salas-Vallina (2020) pada dasarnya WOM (*Well-being Oriented Management*) dapat memberikan dukungan seutuhnya kepada karyawan, melalui serangkaian praktik-praktik *Human Resource Management* yang dapat mendukung kesejahteraan karyawan dalam organisasi. *Well-being Oriented Management* merupakan sumber daya kesejahteraan untuk karyawan dalam memenuhi faktor psikologis, fisik, serta sosial. Praktik *Well-being Oriented Management* memfasilitasi karyawan dalam mengembangkan ketrampilan, memberikan dampak semangat yang positif, dan kepuasan kerja. Kemampuan pribadi karyawan yang berkembang baik di tempat kerja dapat memicu motivasi karyawan, sehingga karyawan dapat memberikan energi untuk terus mempromosikan *Innovative Work Behavior* (Salas-Vallina *et al.*, 2020).

2.4. Pengembangan Hipotesis

Konsep *Well-being Oriented Management* menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh karyawan dalam berinovasi (Vallerand *et al.*, 2003). Menurut De Reuver *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa praktik *Human Resource Management* mampu mendukung proses inovasi. Praktik *Human Resource Management* seperti komitmen, loyalitas, pembelajaran, dan motivasi intrinsik mampu mendorong karyawan untuk melakukan inovasi (Salas-Vallina *et al.*, 2020). Hal tersebut didukung oleh penelitian milik Berber dan Lekovic (2018) memeriksa peran *Human Resource Management* sebagai sumber pendorong munculnya inovasi dan mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan. Berdasarkan pernyataan di atas tersebut, disimpulkan bahwa adanya praktik *Human Resource Management* yang diberikan secara langsung di tempat kerja dapat membentuk perilaku kerja inovatif

karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut hipotesis pertama yang diangkat yaitu:

H1: *Well-being Oriented Management (WOM)* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior (IWB)*.

Praktik *Motivation to Learn* memfasilitasi peluang untuk karyawan lebih mengembangkan ketrampilan serta kepuasan kerja karyawan pada organisasi. *Motivation to Learn* dapat dijelaskan sebagai keinginan karyawan serta kemauan untuk memperoleh serta menguasai pengetahuan, keterampilan terkini, emosional terbaru, kemampuan kognitif, sikap positif, dan kemampuan yang digunakan sebagai langkah untuk memenuhi tujuan dalam organisasi. *Motivation to Learn* terdiri atas dua fitur, yaitu motivasi belajar yang tinggi dan motivasi belajar yang rendah (Ismail *et al.*, 2016).

Motivation to Learn dapat dijelaskan sebagai hasil yang berpengaruh positif dapat memungkinkan karyawan untuk menciptakan inovasi dengan memanfaatkan lebih banyak sumber daya, melakukan eksperimen, dan mengaktifkan kreativitasnya (Isen, 2003). Amar (2004) berpendapat bahwa, belajar dan berinovasi membutuhkan motivasi. Hal tersebut didukung dengan sejumlah besar literatur terdahulu yang menyoroti faktor motivasi untuk terlibat dalam proses terciptanya inovasi di tempat kerja dan mendorong terciptanya IWB. Berdasarkan pernyataan tertulis di atas, maka diangkatlah hipotesis yang kedua yaitu:

H2: *Motivation to Learn* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*.