

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Self Determination Theory*

Self Determination Theory merupakan salah satu teori motivasi yang dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard Ryan tahun 1985. Teori ini menjelaskan tentang pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis bawaan seperti kompetensi, otonomi, dan keterkaitan sebagai konstruksi dasar motivasi intrinsik seseorang (Deci & Ryan, 2000). Motivasi intrinsik ini kemudian mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu secara mandiri (Gagné et al., 2014) seperti mencari, mengembangkan, dan menerapkan ide atau pengetahuan baru yang pada akhirnya menuju ke perilaku inovatif. Secara umum, teori ini menjadi payung besar yang akan direpresentasikan melalui variabel dalam penelitian ini karena keterkaitannya pada kesejahteraan, perilaku otonom, dan kemauan untuk menemukan hal-hal baru.

2.1.2. *Innovative Work Behavior dan Human Resource Management*

Keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada tingkat kinerja inovatif di dalamnya. Brem et al., (2016) mendefinisikan kinerja inovatif sebagai akumulasi dari kegiatan inovatif dalam sebuah industri. Hal tersebut diperkuat dengan beberapa konsensus yang menunjukkan bahwa sumber daya utama dalam menggapai kesuksesan organisasi adalah inovasi (AlEssa

& Durugbo, 2021), khususnya dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Anderson et al., 2014; Aziz & Samad, 2016). Terkait dengan pernyataan tersebut, De Jong & Den Hartog (2007) mengidentifikasi *Innovative Work Behavior* (IWB) sebagai kunci bagi organisasi untuk lebih berinovatif. Menurut Janssen (2000), IWB merupakan sekumpulan kegiatan untuk menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan ide – ide baru dengan sengaja di tempat kerja yang berkontribusi pada kinerja. Singkatnya, IWB berkaitan erat dengan kreativitas karyawan untuk menghasilkan manfaat di tempat kerja (Bos-Nehles et al., 2017). Untuk memahami istilah ini lebih lanjut, organisasi perlu mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi terciptanya IWB di tempat kerja.

Zhou & George (2001) mengidentifikasi lingkungan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif seseorang. Ketika karyawan merasakan lingkungan kerja yang mendukung, maka respon terhadap perilaku inovatif meningkat. Selain itu, persepsi terhadap iklim organisasi juga memiliki keterkaitan dengan IWB karena peran penting manajer di dalamnya untuk menciptakan / memperkuat hubungan sosial serta memberikan dukungan langsung kepada karyawan di berbagai situasi (Wojtczuk-Turek & Turek, 2016). Oleh karena itu, dukungan manajemen atau praktik *human resource management* (HRM) menjadi faktor penting dalam meningkatkan perilaku inovatif (Parker et al., 2006)

Praktik HRM dianggap sebagai sumber daya yang mendorong kinerja inovatif di sebuah organisasi. Tingkat kinerja inovatif akan berbanding lurus dengan pengembangan praktik HRM di tempat kerja (Berber & Lekovic, 2018). Terkait dengan hal tersebut, Bos-Nehles et al., (2017) mengidentifikasi tujuh praktik HRM yang dikategorikan sebagai aspek terbaik dalam merangsang IWB. Praktik – praktik tersebut meliputi pengembangan dan pelatihan, penghargaan, keamanan kerja, otonomi, komposisi tugas, tuntutan pekerjaan dan tekanan waktu, serta umpan balik. Selain itu, terdapat salah satu pendekatan yang telah dikembangkan untuk menjawab keterkaitan antara perilaku inovatif dengan praktik HRM, yaitu *Job Demand-Resource Concept*. Secara umum, teori ini menjelaskan bahwa organisasi harus menyediakan sumber daya (praktik – praktik HRM) yang cukup bagi karyawan agar mereka memiliki energi dalam menyelesaikan setiap tuntutan pekerjaan, termasuk proses inovasi.

2.1.3. Teori Pendukung dan *Well-Being Oriented Management*

Berkaitan dengan pernyataan di atas, *Job Demand-Resource Concept* juga menjadi salah satu faktor yang mendasari menjadi terciptanya WOM. Teori ini menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki resiko tersendiri yang berhubungan dengan stress kerja, diantaranya yaitu *Job Demand* (tuntutan kerja) dan *Job Resources* (sumber daya pekerjaan) (Bakker & Demerouti, 2007). Menurut Bakker & Demerouti (2007), tuntutan kerja mengacu pada tujuan organisasi sehingga membutuhkan upaya atau keterampilan yang menguras energi baik secara fisik, psikologis,

maupun sosial untuk menggapainya. Dilihat dari dampaknya secara berkelanjutan, tuntutan kerja dapat menyebabkan kelelahan yang memicu stress di tempat kerja. Hal tersebut tentunya akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, misalnya dalam berinovasi. Berkebalikan dengan tuntutan kerja, sumber daya pekerjaan menjadi jawaban dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Sumber daya pekerjaan dapat mengurangi tuntutan pekerjaan, biaya fisiologis dan psikologis, serta merangsang pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan individu (Bakker & Demerouti, 2007). Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara kedua faktor di atas untuk membuat karyawan tetap bekerja secara optimal.

Sejalan dengan *Job Demand-Resource Concept*, Guest (2017) juga menyarankan organisasi untuk menetapkan kebijakan HRM yang memberikan prioritas terhadap kesejahteraan karyawan. Terdapat tiga alasan utama yang mendasari hal tersebut, yaitu atas dasar etika karena kurangnya perhatian pemangku kepentingan terhadap kesejahteraan karyawan; tekanan kerja yang mengancam kesejahteraan karyawan; serta manfaat dari praktik berorientasi pada kesejahteraan dalam hal peningkatan kinerja dan pengurangan biaya (Guest, 2017). Menurut Guest (2017), kesejahteraan karyawan tercermin melalui psikologis, kesehatan fisik, dan hubungan sosial yang positif di tempat kerja. Selain itu, Guest (2017) juga mengusulkan pendekatan terkait praktik berorientasi kesejahteraan perlu dipromosikan untuk studi lebih lanjut di masa depan.

Atas dasar pandangan di atas, maka Salas-Vallina et al., (2020) mengusulkan sebuah model sebagai pengembangan dari praktik HRM terhadap kesejahteraan karyawan, yaitu *Well-Being Oriented Management* (WOM). Praktik ini ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dasar psikologis, fisik, dan sosial karyawan. Untuk memenuhi aspek tersebut, Salas-Vallina et al., (2020) membagi praktik WOM ke dalam empat poin yaitu memperkaya (penggunaan variasi keterampilan, signifikansi tugas, umpan balik, refleksi dan *work-life balance*), memperkuat (pelatihan, pendampingan, toleransi terhadap kesalahan, keamanan, gaji yang sesuai, pengakuan, kesehatan dan keselamatan kerja), menghubungkan (kerja tim, kemitraan, interaksi eksternal), dan memberdayakan (otonomi, hak bersuara, representasi kolektif) karyawan. Berikutnya, akan dijelaskan lebih lanjut terkait konsep WOM dan pemenuhannya terhadap aspek psikologis, fisik, dan sosial yang mendorong kesejahteraan.

Merujuk pada teori *Job Characteristics Model*, dijelaskan bahwa tingkat dimensi pekerjaan yang semakin terstruktur akan meningkatkan kepuasan, motivasi, dan kinerja karyawan (Hackman, 1980). Karyawan cenderung menghargai pekerjaan mereka ketika proses pelaksanaannya lebih terstruktur. Maka dari itu, praktik WOM dalam hal pengayaan tugas memiliki pengaruh positif terhadap motivasi sehingga berdampak pada kesejahteraan psikologis karyawan (Salas-Vallina et al., 2020).

Terkait dengan pernyataan di atas, Salas-Vallina et al., (2020) juga menambahkan praktik pemberdayaan dalam dimensi WOM seperti otonomi dan suara karyawan faktor lainnya yang mempromosikan kesejahteraan psikologis di tempat kerja. Hal tersebut dikarenakan otonomi dan suara karyawan mendorong kontrol atau pengendalian terhadap pekerjaan mereka (Salas-Vallina et al., 2020) yang kemudian berimplikasi positif terhadap kesejahteraan psikologis seseorang (Häusser et al., 2010).

Dalam pemenuhan kesejahteraan fisik, praktik penguatan menjadi faktor pendukung karena merupakan sumber daya pekerjaan yang mendorong kebutuhan manusia (Gagné et al., 2014). Lingkungan yang mendukung dari segi keamanan, pengakuan, dan toleransi terhadap kesalahan memberikan pengaruh positif dalam hal pemenuhan kesejahteraan psikologis dan fisik (Salas-Vallina et al., 2020). Terkait dengan pemenuhan dimensi kesejahteraan sosial, ketika hubungan interpersonal meningkat, maka kualitas interaksi didalamnya ikut meningkat (Salas-Vallina et al., 2020). Selain itu, interaksi sosial juga secara positif mempengaruhi kesejahteraan (Ilies et al., 2017). Dengan demikian, kerja tim, kemitraan, dan interaksi eksternal sebagai bagian dari WOM menjadi dimensi penghubung yang berpengaruh terhadap kesejahteraan sosial (Salas-Vallina et al., 2020). Maka dari itu, WOM dapat dianggap sebagai sebuah konsep yang mampu menangkap kumpulan praktik HRM terhadap kesejahteraan karyawan.

2.1.4. *Harmonious Work Passion*

Menurut Vallerand et al., (2003), *passion* didefinisikan sebagai kecenderungan kuat seseorang untuk mencurahkan waktu dan energinya terhadap sebuah aktivitas yang disukai atau dianggap penting. Selanjutnya, mereka membagi konsep *passion* kedalam 2 dimensi, yaitu *Obsessive Passion* dan *Harmonious Passion*. Namun, penelitian kali hanya fokus pada HWP sebagai variabel yang menghubungkan konsep WOM dan IWB.

Secara umum, HWP dapat diartikan sebagai internalisasi mandiri yang menggerakkan individu untuk melakukan aktivitas yang mereka sukai (Vallerand et al., 2003). Dalam konteks pekerjaan, internalisasi otonom terjadi ketika individu secara sukarela melakukan sebuah pekerjaan sebagai aktivitas yang mereka anggap penting tanpa tujuan tertentu. Pengaruh dari HWP membuat seseorang memiliki kebebasan untuk memilih melakukan sebuah pekerjaan tertentu atau tidak (Vallerand et al., 2003). Sebagai akibat dari kebebasan untuk memilih terlibat atau tidak dalam sebuah aktivitas, HWP dianggap berkontribusi terhadap emosi positif karyawan. Hal tersebut dijelaskan kembali oleh Mageau & Vallerand (2007) bahwa HWP memiliki 2 karakteristik utama, yaitu aktivitas yang membuat seseorang menjadi bergairah secara harmonis terintegrasi secara otonom dan menyenangkan bagi dirinya sendiri. Sejalan dengan hal tersebut, maka peneliti perlu mengidentifikasi berbagai konsensus yang mempengaruhi proses terciptanya HWP di tempat kerja.

Vallerand et al., (2003) menunjukkan bahwa pengaruh positif yang dirasakan seseorang di tempat kerja akan meluas ke perasaan orang tersebut sehingga menimbulkan *harmonious passion*. Maka dari itu, persepsi positif menjadi faktor untuk meningkatkan *passion* di tempat kerja. Terkait dengan hal tersebut, lingkungan kerja dapat menjadi salah satu faktor yang mendorong persepsi positif, misalnya dalam hal otonomi. Berdasarkan sudut pandang *Self Determination Theory*, kepuasan dasar manusia akan otonomi (Gagne & Deci, 2005) memicu terciptanya *harmonious work passion* (HWP) sebagai konstruksi awal dalam pembentukan motivasi (Liu et al., 2011). Selain itu, Salas-Vallina et al., (2020) juga mengusulkan praktik WOM sebagai sumber daya yang dapat memicu *passion* di tempat kerja karena pemenuhannya terhadap faktor psikologis, fisik, dan sosial karyawan. Atas dasar pemenuhan tersebut, maka energi dan persepsi positif terbentuk kemudian memicu timbulnya *harmonious passion* di tempat kerja (Vallerand et al., 2003).

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

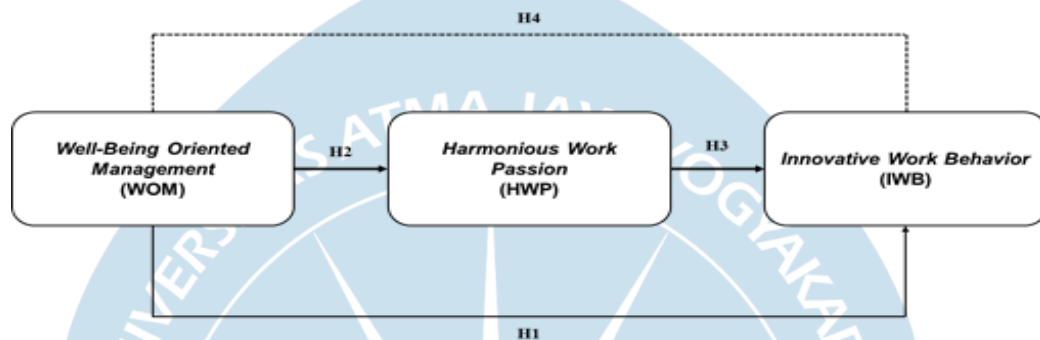
No.	Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil
1	“ <i>New times for HRM? Well-Being oriented mamagement (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior</i> ” (Salas-Vallina et al., 2020)	Confirmatory Factor Analysis (CFA), Uji Validitas Konvergen, Diskriminan, Reliabilitas, Average Variance Extracted (AVE)	Praktik SDM berorientasi kesejahteraan / WOM dapat diukur dan dikonseptualisasikan.
2	“ <i>On Obsessive and Harmonious Passion</i> ” (Vallerand et al., 2003)	Instrument Development Research	Mendefinisikan konsep <i>passion</i> kedalam dua dimensi yaitu <i>obsessive</i> dan <i>harmonious passion</i> serta implikasinya terhadap sebuah aktivitas.
3	“ <i>Sistematic Review of Innovative Work Behavior Concepts and Contributions</i> ” (AlEssa & Durugbo, 2021)	Survey, Metode Gabungan (kuantitatif dan kualitatif), meta-analysis, comparative analysis, conceptual analysis	IWB sebagai perilaku kompleks karyawan yang menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan ide inovatif.
4	“ <i>How Leaders Influence Employees Innovative Behaviour</i> ” (De Jong & Den Hartog, 2007)	Instrument Development Research	Terdapat 13 perilaku seseorang pemimpin yang dapat mempengaruhi terciptanya IWB atau perilaku proaktif untuk menerapkan ide – ide baru.
5	“ <i>The Impact of HR Development on Innovative Performances in Central and Eastern European Countries</i> ” (Berber & Lekovic, 2018)	Databased from CRANET Project	Terdapat pengaruh signifikan antara praktik HRM (pelatihan, pendampingan) dan implikasinya pada tingkat inovasi karyawan.

(Sumber: www.proquest.com, www.emerald.com, dan www.google.com, 2022)

2.3. Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori di atas, maka kerangka penelitian yang mendasari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



(Sumber: Data Olahan Hasil Penelitian, 2022)

Well-Being Oriented Management digambarkan sebagai sumber daya bagi karyawan guna memenuhi kebutuhan akan faktor psikologis, fisik, dan sosial. Hal tersebut kemudian memberikan energi kepada karyawan sehingga menumbuhkan persepsi dan perasaan positif di tempat kerja. Sebagai akibatnya, *harmonious work passion* meningkat sehingga karyawan dapat mencurahkan energinya untuk terus berinovasi atau mempromosikan perilaku inovatif (Salas-Vallina et al., 2020).

2.4. Pengembangan Hipotesis

Self Determination Theory pada dasarnya membahas tentang motivasi intrinsik yang didorong oleh kemauan diri sebagai akibat dari pemenuhan kesejahteraan psikologis seseorang (Deci & Ryan, 2000) dan berujung pada keinginan seseorang secara mandiri untuk mencari dan mengembangkan

pengetahuan baru yang inovatif. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk mendorong motivasi intrinsik seseorang adalah penerapan praktik HRM yang baik. Hal ini diperkuat oleh Parker et al., (2006) dengan menunjukkan bahwa dukungan manajemen yang baik akan mempengaruhi perilaku inovatif seseorang. Berber & Lekovic (2018) juga menunjukkan bahwa praktik HRM yang tepat memiliki implikasi positif terhadap proses inovasi. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung juga menjadi aspek dalam memunculkan perilaku kerja inovatif karyawan (Zhou & George, 2001). Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa praktik HRM yang tepat berhubungan langsung dalam membentuk perilaku kerja inovatif seseorang. Oleh karena itu, konsep WOM yang memberikan dukungan penuh dan berorientasi pada kesejahteraan sekiranya dapat mempengaruhi IWB pada karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis pertama yang diangkat yaitu:

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

Salas-Vallina et al., (2020) menunjukkan bahwa WOM menyediakan sumber daya yang diperlukan bagi karyawan seperti kebutuhan psikologis, fisik dan sosial. Hal tersebut kemudian akan berdampak secara langsung karena memberikan energi dan perasaan positif pada karyawan. Sebagai akibatnya, karyawan merasa lebih bersemangat dan memunculkan persepsi positif terhadap pekerjaannya (Vallerand et al., 2003). Persepsi positif karyawan terhadap pekerjaan inilah yang memunculkan *Harmonious Work Passion* di tempat kerja. Contohnya seperti

seorang manajer bekerja secara otonom karena ia mencintai pekerjaannya sebagai akibat dari praktik HRM yang tepat. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka hipotesis kedua yang diangkat adalah:

H2 : *Well-Being Oriented Management (WOM)* berpengaruh positif terhadap *Harmonious Work Passion (HWP)*.

Beberapa literatur mengkonfirmasi bahwa *harmonious work passion* mendorong kinerja dengan peningkatan internalisasi otonom seperti timbulnya fleksibilitas kognitif dan efisiensi pemikiran (Baumann & Kuhl, 2005; Vallerand et al., 2003; Van De Voorde et al., 2016). Selain itu, orang dengan HWP tinggi juga memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan secara jangka panjang (Mageau & Vallerand, 2007) yang membuat mereka menjadi lebih kreatif dan produktif. Hal tersebut menjadikan seseorang dapat berpikir secara kritis dan adaptif dalam berbagai situasi, khususnya dalam proses penciptaan inovasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka hipotesis ketiga yang diangkat adalah:

H3 : *Harmonious Work Passion (HWP)* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior (IWB)*.

Terkait dengan pernyataan di atas, energi positif sebagai hasil dari praktik WOM dapat menjadi sumber terciptanya *Harmonious Work Passion (HWP)* di tempat kerja (Salas-Vallina et al., 2020). Ketika HWP tercipta, maka kreativitas meningkat (Liu et al., 2011). Kemudian, perilaku inilah yang mendorong terciptanya IWB di tempat kerja. Selain itu, dari perspektif Teori Pertukaran Sosial,

HWP dianggap sebagai respons dari praktik WOM yang pada akhirnya mengarah pada IWB. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang diangkat adalah:

H4 : *Harmonious Work Passion* (HWP) memediasi pengaruh antara Well-Being Oriented (WOM) terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB).

