

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Perilaku Kerja Inovatif

2.1.1 Definisi Perilaku Kerja Inovatif

Di dalam kelangsungan perusahaan, terdapat kekurangan sumber daya tersendiri, bukan hanya mengenai persoalan keuangan (*financial*) ataupun materi, tetapi juga mengenai personil dalam hal kualitas tenaga kerja serta potensi inovatifnya. Perilaku kerja inovatif merupakan suatu keinginan pribadi dari karyawan perusahaan untuk mengenalkan dan menerapkan prosedur yang baru serta menciptakan ide-ide yang unik dan kreatif dalam pekerjaan sehari-harinya hingga ke tempat dimana ia bekerja. Menurut (Isa & Muafi, 2022), perilaku inovatif merupakan keseluruhan perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan dan menerapkan hal-hal baru yang berguna di berbagai tingkatan perusahaan. Inovasi dapat tercipta karena adanya ide-ide yang baru dan tujuan tertentu yang ingin dicapai oleh sebuah perusahaan. Saat ini, karyawan yang inovatif merupakan aset yang amat penting yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan serta merupakan faktor yang menjelaskan keberhasilan suatu bisnis. Perilaku kerja yang inovatif dapat mengubah lingkungan perusahaan menjadi lebih kooperatif sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan (Contreras et al., 2020). Dari sudut pandang individu, beberapa penelitian telah mempelajari tentang

peran perilaku kerja yang inovatif karyawan dalam perusahaan. Setelah dilakukan beberapa penelitian, hasilnya memang perilaku kerja inovatif karyawan memiliki dampak yang positif bagi kemajuan suatu perusahaan.

Di dalam perannya untuk mencapai tujuan dan kemajuan suatu perusahaan, perilaku kerja inovatif terdiri dari (a) perilaku individu seperti mengeksplorasi, menghasilkan, memperjuangkan serta mengimplementasikan ide-ide yang kreatif dan (b) tiga tugas yang saling terkait antara lain penciptaan, promosi dan implementasi ide (Jankelová, Joniaková, et al., 2021). Hal ini dapat mengambil berbagai bentuk seperti menyederhanakan rangkaian proses, menggunakan peralatan serta bahan yang baru, mengenalkan rutinitas baru, meningkatkan kerja sama ataupun menciptakan penawaran-penawaran yang baru. Karyawan dalam perusahaan tak harus menjadi bagian dari keseluruhan rangkaian proses, tetapi diharapkan agar dapat ambil peran mulai dari hal-hal kecil perusahaan. Pada fase atau tahap implementasi, hal yang penting dalam perilaku kerja inovatif yaitu tentang cara karyawan dalam perusahaan menemukan ide yang kreatif dan inovatif yang berpengaruh pada penerapan praktek kerja.

2.1.2 Dimensi Perilaku Kerja Inovatif

Menurut (J. De Jong & Den Hartog, 2010), terdapat empat dimensi perilaku kerja inovatif antara lain:

1. *Idea exploration*: karyawan perusahaan mampu untuk menemukan kesempatan atau suatu permasalahan.

2. *Idea generation*: karyawan perusahaan mampu untuk mengembangkan ide-ide inovasi dengan cara menciptakan serta menyarankan ide-ide untuk proses yang baru.
3. *Idea championing*: karyawan perusahaan diharapkan dapat terdorong untuk lebih giat mencari dukungan di dalam mewujudkan ide-ide inovasi baru yang telah dihasilkan.
4. *Idea implementation*: karyawan perusahaan mempunyai keberanian untuk dapat menerapkan ide-ide yang baru tersebut ke dalam proses kerja yang telah biasa dilakukan.

2.1.3 Indikator Perilaku Kerja Inovatif

Berikut ini merupakan indikator dari perilaku kerja inovatif menurut (J. P. J. De Jong & Den Hartog, 2007):

1. *Opportunity exploration*: proses inovasi ditentukan oleh kesempatan dimana kesempatan akan memicu individu untuk dapat mencari strategi untuk meningkatkan pelayanan, proses pengiriman, ataupun berusaha untuk memikirkan suatu alternatif yang baru tentang proses kerja, produk atau pelayanan.
2. *Idea generation*: menciptakan konsep untuk peningkatan. *Idea generation* ialah mengelola kembali informasi serta konsep yang telah ada sebelumnya untuk meningkatkan performansi.

3. *Championing*: melibatkan perilaku untuk dapat mencari dukungan serta membangun koalisi seperti mengajak dan mempengaruhi karyawan perusahaan atau manajemen serta negosiasi mengenai suatu solusi.
4. *Application*: individu tidak hanya memikirkan ide-ide kreatif pada suatu hal saja tetapi juga mengevaluasi dan mengaplikasikan ide-ide tersebut ke dalam tindakan yang nyata.

Perilaku kerja inovatif berkaitan dengan keberagaman budaya organisasi. Bagaimana perilaku dan cara kerja karyawan dalam perusahaan juga mencerminkan seperti apa keberagaman budaya organisasi yang terdapat pada perusahaan.

2.2 Keberagaman Budaya Organisasi

2.2.1 Definisi Keberagaman Secara Umum

Keberagaman merupakan situasi yang menggambarkan adanya perbedaan dalam aspek kehidupan. Perbedaan tersebut juga terjadi pada beberapa bidang seperti bidang ekonomi, sosial budaya, politik dan lain sebagainya. Secara umum keberagaman identik dengan perbedaan ras, jenis kelamin, usia, profesi dan lain sebagainya. Tak jarang pula, dengan adanya perbedaan tersebut juga dapat memicu konflik antar beberapa pihak. Keberagaman adalah tentang menghilangkan serta memerangi hal terkait dengan bias, rasisme dan juga prasangka dalam kehidupan perusahaan, baik perusahaan nasional dan bahkan internasional (Croitoru et al., 2022). Keberagaman lebih dari sekadar mengidentifikasi perbedaan demografis seperti halnya usia, *gender*, ras saja tetapi telah meluas ke berbagai dimensi keberagaman seperti nilai-nilai kemanusiaan, norma kelompok, kepercayaan,

pendidikan, agama dan bidang tak terlihat lainnya dari manusia yang menjadikan semuanya inklusif.

2.2.2 Definisi Keberagaman Budaya Organisasi

Tantangan utama di dalam lingkungan kerja yang identik akan keberagaman saat ini adalah pencarian prinsip-prinsip untuk dapat membentuk kegiatan bisnis serta mengarahkan para agen ekonomi, perusahaan dan individu. Keberagaman telah menjadi topik yang banyak diperbincangkan dan diperdebatkan di dalam teori serta praktek manajemen dalam beberapa tahun terakhir. Pada awalnya, aspek hukum dan perubahan demografi pasar tenaga kerja yang menjadikannya subjek yang sangat penting bagi perusahaan. Keberagaman memiliki nilai-nilai yang luar biasa dalam kehidupan masyarakat modern.

Keberagaman dalam kehidupan masyarakat modern menimbulkan beberapa dampak positif. Beberapa teori dalam ekonomi menunjukkan bahwa keberagaman budaya maupun etnis dapat berkontribusi dalam pembangunan ekonomi yang berkelanjutan (Leng et al., 2021). Keberagaman budaya organisasi merupakan bagian dari keseluruhan budaya dalam perusahaan yang memiliki orientasi. Fokus dari penelitian ini ialah pada dua lapisan pertama dari budaya organisasi yaitu keyakinan dan nilai serta aturan yang begitu penting di dalam pengelolaan keberagaman yang berkelanjutan. Dengan demikian keberagaman budaya organisasi merupakan sekumpulan dari keyakinan, aturan dan nilai-nilai yang digunakan seorang manajer perusahaan untuk dapat menyatakan sikap positifnya terhadap keberagaman, komitmen terhadap praktik manajemen, pendekatan keberagaman dan kepemimpinan keberagaman (Jankelová, Skorková, et al., 2021).

Salah satu alat manajemen yang sering digunakan dalam konteks keberagaman ialah *diversity management*.

Diversity management memiliki basis penelitian yang cukup luas, terutama pada bidang bisnis yang telah lama di bahas bahwa *diversity management* tidak hanya membahas tentang bagaimana cara mengelola karyawan berdasarkan *gender*, usia, ras ataupun etnis tetapi juga tentang bagaimana strategi atau cara untuk dapat mencapai *goals*, meningkatkan kinerja karyawan perusahaan, kepuasan kerja, meningkatkan inovasi serta kinerja umum suatu perusahaan. *Diversity management* berarti menggunakan serta memanfaatkan beragam potensi karyawan perusahaan untuk memenuhi tujuan inovasi dan pengembangan.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberagaman Budaya Organisasi

Keberagaman budaya organisasi memiliki beberapa faktor yang mempengaruhinya antara lain:

1. *Beliefs*: *Beliefs* atau keyakinan merupakan suatu penerimaan pernyataan atau klaim sebagai benar, tergantung pada keadaan serta individu yang terlibat dalam perusahaan. *Beliefs* atau keyakinan dapat berkembang secara cepat ataupun lambat, dan juga pengalaman dari individu di perusahaan juga memiliki peranan yang besar.
2. *Values*: *Values* atau nilai merupakan hal yang dijadikan pedoman maupun acuan di dalam semua keputusan yang diambil pihak perusahaan serta tindakan dari anggota perusahaan yang mencerminkan identitas, tujuan serta standar penilaian terhadap segala sesuatu.

3. *Rules: Rules* atau aturan merupakan suatu norma yang dijadikan sebagai pedoman di dalam menyelesaikan segala permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan serta aturan juga menjadi acuan di dalam bertindak dan bersikap sebagai anggota dalam perusahaan (Jankelová, Skorková, et al., 2021).

2.2.4 Tujuan Keberagaman Budaya Organisasi

Menurut (Mazur, 2014), tujuan dari keberagaman budaya organisasi antara lain:

1. Meningkatkan produktivitas, kreativitas, kualitas, layanan pelanggan, retensi bakat dan kepuasan kerja dalam perusahaan.
2. Mencapai solusi terbaik ketika perusahaan dihadapkan pada beberapa persoalan, karena terdapat banyak sudut pandang.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

2.2.5 Manfaat Keberagaman Budaya Organisasi

Menurut (Mazur, 2014), keberagaman budaya organisasi memiliki manfaat antara lain:

1. Perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk memanfaatkan potensi keberagaman.
2. Terdapat banyak sudut pandang sehingga dapat melihat persoalan dari banyak sisi.
3. Perspektif dan pendekatan dihargai, dan setiap karyawan didorong untuk dapat memberikan kontribusi yang baik dan unik.

4. Tercipta lingkungan kerja yang inklusif, yang dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, kualitas, layanan pelanggan, retensi bakat dan kepuasan kerja.
5. Membantu menangani konflik di masa mendatang serta merespon perubahan di lingkungan kerja.

Jika aturan, nilai-nilai dan prinsip perusahaan diterapkan dengan baik, maka akan tercipta iklim kerja yang baik pula antar karyawan dalam perusahaan. Semakin baik keberagaman budaya organisasi maka akan semakin baik juga iklim kerja tim dalam perusahaan. Dengan integritas yang tinggi, pekerjaan karyawan akan terselesaikan dengan baik.

2.3 Iklim Kerja Tim

2.3.1 Definisi Iklim Kerja Tim

Di dalam perusahaan, kerja sama tim merupakan salah satu elemen utama. Karena setiap individu di dalam perusahaan memiliki keterbatasan kemampuan sehingga membuatnya membutuhkan campur tangan orang lain. Nilai kerja sama tim adalah nilai yang amat penting di dalam upaya meningkatkan kondisi internal perusahaan. Kerja tim memberikan pelajaran kepada anggota di dalam perusahaan baik itu atasan ataupun bawahan untuk tidak memenangkan diri mereka sendiri (Rusdinal & Afriansyah, 2019).

Kerja tim di dalam perusahaan dapat terjadi antara atasan dan bawahan, atau bawahan dengan bawahan, dalam situasi formal maupun non formal. Dalam pelaksanaan kerja sama tim harus saling menguntungkan, pelaksanaan kerja sama tim hanya dapat tercapai jika diperoleh manfaat secara bersama bagi semua pihak

yang ikut terlibat. Jika terdapat salah satu pihak dirugikan di dalam proses kerja sama tim, maka kerja sama tim tidak lagi terpenuhi. Dalam upaya mencapai profit ataupun manfaat bersama dari kerja sama tim diperlukan komunikasi yang baik antara seluruh pihak dan pemahaman yang sama sebagai tujuan bersama tim.

Iklm kerja tim difasilitasi oleh komunikasi dan juga rasa saling percaya. Dalam bekerja dengan tim, apabila tidak ada komunikasi yang baik maka akan lebih sulit untuk mencapai tujuan perusahaan. Ini adalah ukuran persepsi yang membantu dalam mengukur budaya kerja tim yang sebaliknya tidak mudah untuk diukur. Iklm kerja tim merupakan suasana lingkungan kerja yang terjadi karena terdapat hubungan interpersonal untuk mencapai tujuan bersama.

2.3.2 Atribut Iklm Kerja Tim

(Perth et al., 2002) mengemukakan bahwa atribut iklm kerja tim yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Komitmen terhadap tim sukses dan tujuan bersama: anggota tim memiliki komitmen untuk keberhasilan tim dan tujuan bersama mereka untuk proyek tersebut. Tim yang sukses termotivasi akan terlibat serta bertujuan untuk mencapai tingkat tertinggi.
2. Saling bergantung atau saling membutuhkan satu sama yang lain: anggota tim harus menciptakan lingkungan di mana jika bersama-sama mereka dapat berkontribusi jauh lebih banyak dibandingkan jika individualis. Lingkungan tim yang saling bergantung secara positif menghasilkan yang terbaik dari setiap orang yang memungkinkan tim untuk mencapai tujuan mereka pada

tingkat yang jauh lebih unggul. Individu mempromosikan dan mendorong sesama anggota tim mereka untuk mencapai *goals*, berkontribusi dan belajar.

3. Keterampilan interpersonal: meliputi kemampuan untuk mendiskusikan permasalahan secara terbuka dengan anggota tim yang lain, jujur serta dapat dipercaya, mendukung dan menunjukkan rasa hormat serta komitmen kepada tim dan individunya. Membina lingkungan kerja yang saling peduli merupakan hal yang penting termasuk kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan anggota tim yang lain.
4. Komunikasi yang terbuka dan *feedback* yang positif: secara aktif mendengarkan kebutuhan anggota tim yang lain dan menghargai kontribusi mereka serta mengungkapkan hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang efektif. Anggota tim harus bersedia memberi dan menerima kritik yang membangun serta memberikan *feedback* yang otentik.
5. Komposisi tim yang tepat: komposisi tim yang tepat sangat penting di dalam penciptaan dan pembentukan tim yang sukses. Anggota tim harus sepenuhnya menyadari peran tim mereka dan memahami apa yang diharapkan dari mereka dalam hal kontribusi kepada tim dan proyek.
6. Komitmen terhadap proses tim, kepemimpinan dan akuntabilitas: anggota tim harus bertanggung jawab atas kontribusi mereka kepada tim dan proyek. Mereka harus menyadari proses tim, praktek yang baik dan ide-ide baru. Kepemimpinan yang efektif penting untuk keberhasilan tim termasuk pengambilan keputusan bersama dan pemecahan masalah.

2.3.3 Indikator Iklim Kerja Tim

Penilaian iklim kerja tim dapat diukur melalui keterlibatan individu dalam keputusan strategis dan komunikasi yang baik di dalam perusahaan. Terdapat beberapa indikator kerja sama tim yaitu:

1. Tanggung jawab bersama.
2. Saling berkontribusi.
3. Memaksimalkan penyebaran kemampuan (Rusdinal & Afriansyah, 2019).

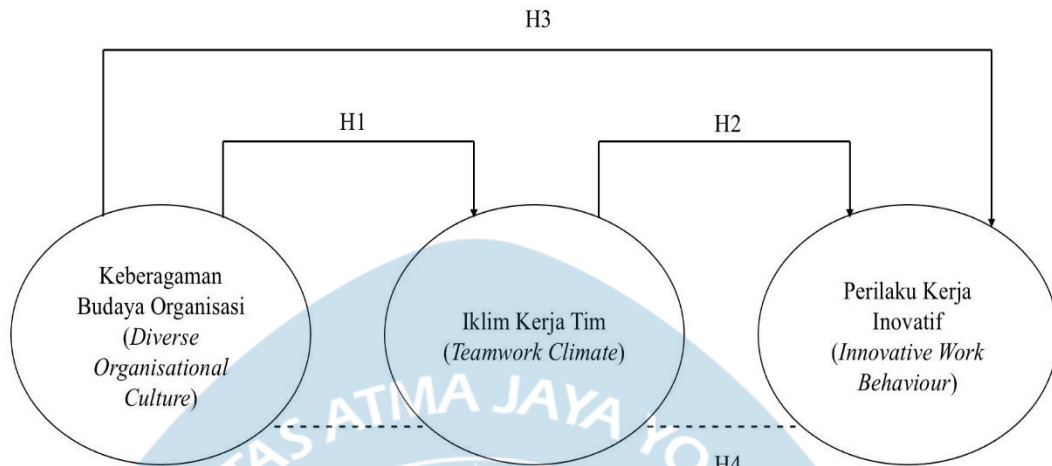
2.3.4 Karakteristik Iklim Kerja Tim

Karakteristik iklim kerja tim yang efektif ditandai dengan:

1. Adanya penetapan tujuan bersama yang terarah dan realistis sehingga dapat dilaksanakan secara maksimal.
2. Anggota dan pimpinan memiliki komitmen untuk dapat saling mendukung sehingga tim dapat sukses dan berhasil.
3. Anggota tim memahami prioritas anggota lain dan dapat saling membantu.
4. Komunikasi yang terbuka, melakukan diskusi tentang cara kerja baru ataupun meningkatkan kinerja menjadi lebih baik karena anggota dalam tim didorong untuk lebih dapat memikirkan masalah (Rusdinal & Afriansyah, 2019).

2.4 Kerangka Penelitian

Iklim kerja tim (TWC) memediasi pengaruh keberagaman budaya organisasi (DOC) terhadap perilaku kerja inovatif (IWB) digambarkan ke dalam kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Keberagaman Budaya Organisasi terhadap Iklim Kerja Tim

Keberagaman budaya organisasi adalah sekumpulan keyakinan, aturan dan nilai-nilai yang digunakan seorang manajer dalam perusahaan untuk dapat menyatakan sikap positifnya terhadap keberagaman, komitmen terhadap praktek manajemen, pendekatan keberagaman dan kepemimpinan keberagaman. Sebagai perusahaan yang berbasis tim, berurusan dengan keberagaman merupakan tantangan besar bagi manajemen. Selain meningkatnya penggunaan tim sebagai unit kerja, perusahaan menjadi lebih beragam dalam hal perbedaan demografis antara orang-orang di dalamnya (misalnya dalam hal jenis kelamin dan usia). Namun, masih banyak yang harus diketahui tentang perbedaan individu mana yang berhubungan dengan dinamika tim dan dalam kondisi apa. Keberagaman secara umum dikonseptualisasikan mengacu pada perbedaan antara individu dalam atribut apa pun yang dapat mengarah pada persepsi bahwa orang lain berbeda dari diri

sendiri. Keberagaman adalah untuk mempertimbangkan perbedaan antara anggota tim (Lourenço et al., 2014).

Berdasarkan pada penelitian terdahulu yang berjudul “*A Diverse Organizational Culture and Its Impact on Innovative Work Behavior of Municipal Employees*” yang ditulis oleh Nadežda Jankelová, Zuzana Skorková, Zuzana Joniaková dan Ildikó Némethová pada tahun 2021 yang membahas tentang bagaimana strategi untuk mengelola keberagaman dalam perusahaan dengan menggunakan alat manajemen yaitu *diversity management*. Keberagaman budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap iklim kerja tim (Jankelová, Skorková, et al., 2021). Mengingat studi tentang efek mendukung iklim kerja tim dalam menerapkan berbagai perubahan dalam perusahaan, terutama melalui mekanisme kepuasan kerja anggota tim, peneliti cenderung percaya bahwa faktor yang mempengaruhi seperti keyakinan, nilai dan aturan keberagaman budaya organisasi akan ditransformasikan ke dalam pekerjaan lingkungan melalui penciptaan iklim kerja tim yang menguntungkan.

Berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis 1 dalam penelitian ini yaitu:

H1: Keberagaman budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap iklim kerja tim

2.5.2 Pengaruh Iklim Kerja Tim terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Iklim kerja tim merupakan suasana yang ada dan terjadi di dalam perusahaan yang diciptakan oleh hubungan interpersonal yang ditandai dengan rasa saling percaya, saling menghargai serta saling menghormati. Penilaian iklim kerja tim dapat diukur melalui keterlibatan individu dalam keputusan strategis dan komunikasi yang baik. Terdapat beberapa indikator kerja sama tim yaitu: tanggung jawab bersama, saling berkontribusi dan memaksimalkan penyebaran kemampuan (Rusdinal & Afriansyah, 2019).

Berdasarkan pada penelitian terdahulu yang berjudul “*A Diverse Organizational Culture and Its Impact on Innovative Work Behavior of Municipal Employees*” yang ditulis oleh Nadežda Jankelová, Zuzana Skorková, Zuzana Joniaková dan Ildikó Némethová pada tahun 2021 yang membahas tentang perlunya bekerja dengan tujuan dan bertahap untuk meningkatkan efektivitas kerja tim. Iklim kerja tim berpengaruh secara positif terhadap perilaku kerja inovatif (Jankelová, Skorková, et al., 2021). Iklim kerja tim yang baik merupakan alat yang berkontribusi untuk meningkatkan kinerja karyawan; untuk kepuasan kerja; dan untuk meningkatkan loyalitas karyawan, kepercayaan dan kinerja suatu bisnis. Pengetahuan dan studi tentang dampak iklim kerja tim pada inovasi individu masih terus berkembang dan sering dikaitkan dengan inovasi perusahaan secara keseluruhan. Peneliti berasumsi bahwa iklim kerja tim yang menguntungkan akan terkait dengan perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis 2 dalam penelitian ini yaitu:

H2: Iklim kerja tim berpengaruh secara positif terhadap perilaku kerja inovatif

2.5.3 Pengaruh Keberagaman Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Mengelola keberagaman di dalam perusahaan memiliki implikasi yang berbeda. Mengingat keberagaman serta keunikan dari karyawan perusahaan, adalah untuk menciptakan perusahaan inovatif yang merespon secara fleksibel terhadap kebutuhan konsumen secara internal dan eksternal yang berubah-ubah dengan cepat. Kemampuan untuk berinovasi di dalam proses kerja sangatlah penting sedangkan aktivitas inovatif individu juga sangat penting untuk inovasi dan pengembangan yang berkelanjutan (Jankelová, Skorková, et al., 2021).

Berdasarkan pada penelitian terdahulu yang berjudul “*A Diverse Organizational Culture and Its Impact on Innovative Work Behavior of Municipal Employees*” yang ditulis oleh Nadežda Jankelová, Zuzana Skorková, Zuzana Joniaková dan Ildikó Némethová pada tahun 2021 yang membahas tentang keyakinan, nilai dan aturan keberagaman budaya organisasi di kantor merupakan titik awal perilaku kerja inovatif karyawan. Keberagaman budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap perilaku kerja inovatif (Jankelová, Skorková, et al., 2021). Perilaku kerja inovatif dipandang sebagai berbagai perilaku karyawan perusahaan yang terkait dengan penciptaan ide-ide baru, tetapi juga berbagai perilaku oleh manajemen untuk menciptakan dukungan bagi ide-ide baru yang

inovatif, serta untuk membantu dalam penerapannya. Perilaku kerja inovatif dan karyawan yang inovatif dianggap sebagai manfaat yang begitu penting bagi sebuah perusahaan. Karyawan memiliki pengetahuan yang penting dan memungkinkan mereka untuk dapat mengidentifikasi masalah serta mencari solusi dengan cepat. Oleh karena itu, sumber informasi dan pengetahuan internal dari karyawan menjadi penting untuk pengembangan inovasi. Peneliti berasumsi bahwa keberagaman budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan perusahaan.

Berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis 3 dalam penelitian ini yaitu:

H3: Keberagaman budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap perilaku kerja inovatif

2.5.4 Iklim Kerja Tim Memediasi Pengaruh Keberagaman Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Inovasi dan keberagaman merupakan prasyarat penting keberhasilan perusahaan dalam ekonomi saat ini. Peneliti telah merencanakan untuk meneliti secara keseluruhan pengaruh antara keberagaman budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif dan untuk memverifikasi sejauh mana hal tersebut dapat dipengaruhi oleh iklim kerja tim. Beberapa penelitian telah menyoroti pentingnya iklim kerja tim untuk mendukung perilaku karyawan yang inovatif (Jankelová, Skorková, et al., 2021).

Berdasarkan pada penelitian terdahulu yang berjudul “*Innovative Work Behavior—A Key Factor in Business Performance? The Role of Team Cognitive Diversity and Teamwork Climate in This Relationship*” yang ditulis oleh Nadežda Jankelová, Zuzana Joniaková dan Juraj Mišún pada tahun 2021 yang membahas tentang dukungan perilaku kerja inovatif karyawan oleh manajemen membawa hasil bagi perusahaan dalam bentuk kinerja bisnis, daya saing dan keberlanjutan. Selain perusahaan, karyawan sendiri juga diuntungkan, misalnya dalam bentuk kondisi kerja yang lebih baik, kepuasan kerja yang lebih tinggi dan kesejahteraan yang meningkat. Oleh karena itu, fokus pada dukungan tampaknya merupakan energi yang dapat diinvestasikan dengan baik. Melalui mediasi pula dapat memeriksa mekanisme di mana pengaruh antara variabel individu beroperasi. Jika anggota staf memandang iklim kerja tim secara positif, hasilnya banyak dampak positif yang dapat terjadi. Jika manajer ingin meningkatkan iklim *safety*, mereka harus memulai dengan iklim kerja tim, karena merupakan mediator dalam pengaruh ini dan patut mendapat perhatian. Dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara semua variabel yang diteliti, yang menunjukkan penggunaan model mediasi (Jankelová, Joniaková, et al., 2021).

Berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis 4 dalam penelitian ini yaitu:

H4: Iklim kerja tim memediasi pengaruh keberagaman budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif