

**PENGARUH *PSYCHOLOGICAL CAPITAL DAN
ORGANIZATIONAL INNOVATIVE CLIMATE*
TERHADAP *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR***

Studi pada Karyawan
Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero)
Dalam Upaya Pengembangan *Innovative Work Behavior*

oleh:

**Annisa Rizkiayu Leofianti
NPM. 190420130040**

TESIS

Disusun untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Naskah Tesis
Guna Memperoleh Gelar Magister Profesi Psikologi
Program Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran
Pendalaman Psikologi Industri dan Organisasi



**UNIVERSITAS PADJADJARAN
FAKULTAS PSIKOLOGI
MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI
JATINANGOR
2015**

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat, berkah dan ridho yang tidak putus- putus dicurahkan- Nya hingga saya mampu menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh *Psychological Capital* dan *Organizational Innovative Climate* terhadap *Innovative Work Behavior.*”

Proses penyusunan tesis ini merupakan sebuah proses perjalanan dan pendewasaan penuh makna yang tidak akan terlupa bagi diri saya. Melalui proses penyusunan tesis ini saya banyak diajarkan untuk senantiasa belajar, menghargai proses, bersabar dan bersyukur atas segala hal yang terjadi karena sesungguhnya tidak ada satupun hal yang sia- sia di dunia ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini izinkan saya mengucapkan terimakasih yang sebesar- besarnya kepada pihak- pihak yang telah banyak membantu dalam proses penyelesaian tesis ini. Saya mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Ibu Dr. Hendriati Agustiani, M.Si, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran beserta seluruh jajarannya yang telah membantu saya menempuh pendidikan Magister sampai akhir.
2. Bapak Dr. Yus Nugraha, M.A, selaku Kepala Departemen Psikologi Industri dan Organisasi beserta seluruh jajaran dosen- dosen Departemen Psikologi Industri dan Organisasi yang senantiasa memberikan perhatian dan dukungan semangat kepada saya selama menempuh pendidikan Magister pendalaman Psikologi Industri dan Organisasi.
3. Ibu Dr. Marina Sulastiana, M.Si selaku Ketua Tim Pembimbing, yang senantiasa bersedia meluangkan waktu bagi saya di sela- sela kesibukannya untuk membimbing tesis maupun memberikan masukan kepada saya agar dapat menjadi pribadi yang lebih baik. Terimakasih banyak Ibu.
4. Ibu Zahrotur R. Hinduan, MOP, Ph.D selaku pembimbing, yang senantiasa meluangkan waktu di sela- sela kesibukannya guna membimbing, mengarahkan dan mendukung saya dalam proses penyusunan tesis ini. Terimakasih banyak Ibu.

5. Ibu Prof. Dr. Diana Harding, M.Si dan Bapak Drs. Andi Rizaldi S., M.PSi selaku tim pembahas, terimakasih atas segala masukannya demi kesempurnaan tesis ini.
6. Ibu Dr. Anissa Lestari Kadiyono, M.Psi , Bapak Urip Purwono, Ph.D dan Bapak Aulia Iskandarsyah, Ph.D dan Bapak Whisnu Yudiana, M.Psi yang telah bersedia berbagi ilmu, sehingga membantu saya dalam proses adaptasi dan modifikasi alat ukur penelitian.
7. Para pimpinan dan staf PT. Biofarma (Persero), terutama kepada Bapak Drh. Sugeng Raharso, MM selaku Direktur Perencanaan dan Pengembangan; Bapak Wawan Setiawan, MM selaku Kepala Divisi *Human Capital*; Bapak R. Soni Odang Sonjaya, S.E selaku Kepala Bagian *Knowledge Management*; Mas Yudiana Taufiq, S.Psi; Mas Aditya Prayogo, M.Psi dan Mas Wiedy Giribaldi, MM. serta pihak- pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu disini, yang telah banyak membantu saya dalam proses penelitian tesis ini.
8. Para petugas administrasi di Magister Psikologi Unpad, Pak Tatang dan Pak Agus yang selalu bersedia saya ganggu di tengah kesibukannya untuk membantu proses perizinan dan admininstrasi penelitian tesis saya.
9. Teh kiki dan Kak Inez yang senantiasa meluangkan waktu bagi saya untuk bertanya, berdiskusi dan curhat, mengenai topik maupun proses penelitian ini.
10. Rekan- rekan seperjuangan di Magister Profesi Psikologi Unpad 2013 program pendalaman Psikologi Industri dan Organisasi yang telah sama-sama berproses bersama dalam suka dan duka, Teh Leli, Ayu, Dinda, Nida, Kak Ijal, Try Dean, Daus, Rani, Kak Gilda, Mas Budi dan Teh Tika, terimakasih.
11. Rekan- rekan seperjuangan saya di Magister Profesi Psikologi Unpad 2013, khususnya Demira, Dewa, Ticeu, Cecil, Amel, Juraida, Ewing, Dina terimakasih karena tiada kata lelah menjadi tempat curhat saya selama ini.
12. Teman- teman psikologi UGM khususnya Ana, Ochi, Irma, Nurfah, Mbak Risa,Hita, Ayun, Praja,Aga, Nisa dan Bertha yang masih setia untuk

meluangkan waktu dalam berdiskusi dan berproses bersama dalam kehidupan.

13. Bintang Arido Damanik partner berdiskusi untuk menyelesaikan tesis ini. Terimakasih banyak atas dukungan.
14. Keluarga besar saya atas dukungan yang luar biasa selama ini: Papa Pujiono Santoso, Mama Yusti Probowati Rahayu dan Adistyana Damaranti. Terimakasih atas segala dukungan dalam setiap langkah di hidup saya.

Serta pihak- pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu disini, saya ucapkan terimakasih. Saya menyadari bahwa penelitian ini masih sangat jauh dari kata sempurna dan masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, saya mengharapkan saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan penelitian ini. Semoga penelitian dapat memberikan inspirasi dan manfaat setiap pembacanya.

Bandung. 11 Juli 2015



Annisa Rizkiayu Leofianti

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x

BAB I PENDAHULUAN		
1.1	Latar belakang penelitian	1
1.2.	Identifikasi masalah	28
1.3.	Maksud dan tujuan penelitian	31
1.4	Kegunaan penelitian	32
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS		
2.1	Kajian pustaka	34
2.1.1	<i>Human capital</i>	34
2.1.2	<i>Psychological capital</i>	38
2.1.3	Iklim organisasi	49
2.1.4	<i>Organizational innovative climate</i>	55

2.1.5	<i>Innovative work behavior</i>	66
2.1.6	Penelitian terkait <i>psychological capital</i> dan OIC terhadap IWB	78
2.1.7	Teori organisasi	80
2.1.8	Teori intervensi	87
2.2.	Kerangka pemikiran	95
2.3	Hipotesis penelitian	108

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Rancangan penelitian	109
3.2.	Variabel penelitian	111
3.2.1	Variabel <i>psychological capital</i>	111
3.2.2	Variabel <i>organizational innovative climate</i>	113
3.2.3	Variabel <i>innovative work behavior</i>	116
3.3.	Populasi sampling dan teknik pengambilan sampling	118
3.4	Metode pengumpulan data	123
3.5	Alat ukur penelitian	124
3.6	Kriteria penilaian dan kategorisasi skor ..	127
3.7	Uji coba alat ukur	140
3.8	Teknik analisis data	149
3.9	Data penunjang	151

3.10	Pengujian hipotesis	151
1.....	
3.11	Hasil uji asumsi klasik	152
3.12.	Jadwal penelitian	156

BAB IV **HASIL PENELITIAN DAN
PEMBAHASAN**

4.1	Hasil penelitian	157
4.1.1	Gambaran demografis responden penelitian	157
4.1.2	Hasil uji hipotesis penelitian	160
4.1.3.	Gambaran variabel penelitian	164
4.1.3.1	Gambaran <i>psychological capital</i>	165
4.1.3.2	Gambaran <i>organizational innovative climate</i>	168
4.1.3.3	Gambaran <i>innovative work behavior</i>	173
4.1.4	Gambaran data kualitatif	177
4.2	Pembahasan	182
4.2.1	Pembahasan uji hipotesis	182
4.2.2	Pembahasan masing- masing variabel	184
4.2.2.1	Pembahasan variabel <i>psychological capital</i>	184
4.2.2.2	Pembahasan variabel <i>organizational</i>	

	<i>innovative climate</i>	187
4.2.2.3	Pembahasan variabel <i>innovative work behavior</i>	190
4.2.3	Pembahasan data demografis penelitian	193
4.2.4	Pembahasan secara keseluruhan	195
4.3	Rancangan program intervensi	200
4.3.1	Identifikasi masalah	200
4.3.2	Analisis kebutuhan program intervensi	202
4.3.3	Tujuan rancangan program intervensi	208
4.3.4	Jenis program intervensi	210
4.3.5	Target peserta program intervensi	211
4.3.6	Kisi- kisi materi program intervensi	213
4.3.7	Rencana pelaksanaan program intervensi	216
4.3.7.1	Waktu dan pelaksanaan program intervensi	216
4.3.7.2	Susunan kegiatan program intervensi	218
4.3.8	Rancangan evaluasi program intervensi	245
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Simpulan penelitian	249
5.2	Saran penelitian	251
DAFTAR PUSTAKA	253

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Hasil pemetaan kompetensi karyawan.....	8
Tabel 2.1.1	Definisi <i>human capital</i>	36
Tabel 2.1.2.2.1	Gambaran ciri individu dengan <i>psychological capital</i> tinggi	44
Tabel 2.1.5.3.1	Anteseden IWB	73
Tabel 3.5.1.1	Kisi- kisi alat ukur PCQ	124
Tabel 3.5.2.1.	Kisi- kisi alat ukur KEYS	125
Tabel 3.5.3.1	Kisi- kisi alat ukur IWB	127
Tabel 3.6.1.1.	Tranformasi skor PCQ	128
Tabel 3.6.1.2.	Transformasi skor <i>unfavorable</i> PCQ	128
Tabel 3.6.1.3.	Transformasi skor KEYS	130
Tabel 3.6.1.4	Transformasi skor <i>unfavorable</i> KEYS	130
Tabel 3.6.1.5.	Transformasi skor IWB	131
Tabel 3.6.1.6.	Transformasi skor <i>unfavorable</i> IWB	132
Tabel 3.6.2.1.	Kategorisasi total skor <i>psychological capital</i>	134
Tabel 3.6.2.2.	Kategorisasi skor total tiap dimensi <i>psychological capital</i>	134
Tabel 3.6.2.3.	Kategorisasi total skor OIC	137
Tabel 3.6.2.4	Kategorisasi skor total dimensi <i>encouragement innovation</i> OIC	137

Tabel 3.6.2.5.	Kategorisasi skor total dimensi OIC	137
Tabel 3.6.2.6.	Kategorisasi total skor IWB	139
Tabel 3.6.2.7	Kategorisasi skor total tiap dimensi IW.....	140
Tabel 3.7.2.1.	Kriteria reliabilitas	142
Tabel	Kisi- kisi alat ukur PCQ setelah uji coba	144
3.7.3.1.1.		
Tabel 3.7.3.2.1	Kisi- kisi alat ukur KEYS setelah uji coba	147
Tabel 3.7.3.3.1	Kisi- kisi alat ukur IWB setelah uji coba	149
Tabel 3.11.1.1.	Hasil uji normalitas variabel penelitian	154
Tabel 3.11.2.1	Hasil uji multikolinearitas	155
Tabel 3.12.1	Jadwal penelitian	156
Tabel 4.1.2.1.	Hasil uji regresi linear berganda	158
Tabel 4.1.3.1.	Deskripsi data variabel penelitian	159
Tabel 4.1.4.1	Faktor pendukung <i>IWB</i>	177
Tabel 4.1.4.2	Faktor penghambat IWB	179
Tabel 4.1.4.3	Saran untuk peningkatan IWB	180
Tabel 4.3.5.1	Matriks skor <i>psychological capital</i> dan IWB	212
Tabel 4.3.5.2.	Target peserta <i>workshop</i>	213

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Perbandingan produk	10
Gambar 2.1.1.1.	Unsur pembentuk <i>human capital</i>	37
Gambar 2.1.2.2.1	Model <i>psychological capital</i> Luthans	46
Gambar 2.1.4.2.1	Model <i>organizational innovative climate</i>	62
Gambar 2.1.8.2.1	<i>Psychological capital intervention</i> (PCI)	94
Gambar 2.2.1	Kerangka pemikiran	106
Gambar 3.1.1.	Paradigma penelitian	110
Gambar 3.3.1.1.1	Komposisi karyawan Direktorat Rembag	120
Gambar 4.1.1.1	Demografis subyek penelitian tiap divisi	158
Gambar 4.1.1.2	Demografis jabatan subyek penelitian	159
Gambar 4.1.1.3	Demografis lama bekerja subyek penelitian	159
Gambar 4.1.1.4	Demografis pendidikan subyek penelitian	160
Gambar 4.1.3.1.1.	Gambaran umum <i>psychological capital</i>	165
Gambar 4.1.3.1.2	Perbandingan <i>mean dimensi psychological capital</i>	166

Gambar	Sebaran karyawan berdasarkan dimensi	
4.1.3.1.3	<i>psychological capital</i>	167
Gambar	Gambaran umum OIC	169
4.1.3.2.1		
Gambar	Perbandingan <i>mean</i> dimensi OIC	170
4.1.3.2.2		
Gambar	Sebaran karyawan berdasarkan dimensi OIC	171
4.1.3.2.3.		
Gambar	Gambaran umum IWB	173
4.1.3.3.1		
Gambar	Perbandingan <i>mean</i> dimensi IWB	174
4.1.3.3.2		
Gambar	Sebaran karyawan berdasarkan dimensi IWB	175
4.1.3.3.3		

ABSTRAK

Asean Economic Community (AEC) adalah integrasi ekonomi yang dijalin antar negara-negara di Asia Tenggara (ASEAN), yang membuat batasan birokratis antar negara menjadi semakin menipis. Kondisi ini membuat perusahaan-perusahaan di ASEAN dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas saing dari produk-produk yang dihasilkan, sehingga dapat bersaing pada persaingan pasar ekonomi. Tuntutan peningkatan kualitas saing hasil produk juga dialami oleh PT. Biofarma (Persero), yang mendorong mereka untuk mampu meningkatkan kualitas produk sekaligus menambah jenis produk vaksin yang dihasilkan. Urgensi untuk menghasilkan produk baru juga didorong oleh adanya isu eradikasi Polio. Eradikasi Polio akan membawa dampak yang besar bagi pemasukan perusahaan, mengingat penjualan vaksin polio merupakan sumber pemasukan terbesar bagi PT. Biofarma (Persero). Penambahan jenis produk yang dihasilkannya hanya dapat terlaksana jika PT. Biofarma (Persero) memiliki karyawan dengan perilaku inovasi yang memadai. Tanpa adanya perilaku inovasi yang ditampilkan oleh karyawan, maka menjadi sulit bagi PT. Biofarma (Persero) untuk dapat melakukan penambahan jenis produk yang dihasilkannya.

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti perilaku inovasi pada karyawan PT. Biofarma (Persero) dengan menetapkan *psychological capital* dan *organizational innovative climate* sebagai variabel independen. Penelitian dilakukan pada 62 orang karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan pada PT. Biofarma (Persero) dengan menggunakan metode survei. Analisis data statistik dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda dan linear.

Hasil uji regresi berganda terhadap data penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif *psychological capital* dan *organizational innovative climate*, baik secara parsial maupun simultan terhadap *innovative work behavior* karyawan. Secara bersamaan kedua variabel independen ini mampu menghasilkan nilai prediksi terhadap *innovative work behavior* sebesar 26,5 %. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological capital* memiliki peran yang lebih kuat dibandingkan *organizational innovative climate* dalam memprediksi *innovative work behavior* pada karyawan PT. Biofarma (Persero). Rancangan intervensi pada penelitian ini ditekankan pada peningkatan dimensi-dimensi terendah pada masing-masing variabel. Pada *psychological capital*, intervensi ditekankan pada usaha meningkatkan *self efficacy* dan *resiliency* melalui *group counseling*. Sementara pada *organizational innovative climate*, intervensi ditekankan pada dimensi *pressure* dan *autonomy* melalui kegiatan *workshop management*.

Kata kunci: *Innovative work behavior, organizational innovative climate and psychological capital, research and development.*

ABSTRACT

Asean Economic Community (AEC) is an economic integration among countries in Southeast Asia (ASEAN) which creates bureaucratic boundaries between countries become increasingly depleted. This condition makes PT. Biofarma (Persero) has demands for increasing competitiveness of their quality products. It makes this company needs to be able to improve the quality of its products and add the type of their products. Not only urged by the AEC, the urgency to produce new products is also driven by the issue of polio eradication. Polio Eradication will bring a great impact to the company's revenue, because polio vaccine sales are the largest revenue source for the PT. Biofarma (Persero). Therefore, it becomes necessary for PT. Biofarma (Persero) to be able to produce new products, as a replacement for polio vaccine. The increase of the type of products produced can only be accomplished if PT. Biofarma (Persero) has employees with sufficient innovation work behavior.

This research aims to investigate the innovative work behavior among employees of PT. Biofarma (Persero), by determining psychological capital and innovative organizational climate as independent variable. This study was conducted on 62 employees at the Directorate of Planning and Development PT. Biofarma (Persero) by using survey method. For analyzing data, this study are using multiple and linear regression.

Results of multiple regression test showed that there was a positive influence from psychological capital and organizational innovative climate, either partially or simultaneously to the innovative work behavior of employees. Simultaneously, both predictor variables were capable in generating value of the innovative work behavior about 26.5%. The results also show that psychological capital has stronger role compared with innovative organizational climate for predicting the innovative work behavior in employees of PT. Biofarma (Persero). The design of interventions in this study are focused on improving the lowest dimension in each variable. In psychological capital, interventions focus on increasing self-efficacy and resiliency through group counseling. While in organizational innovative climate, interventions focus on the dimensions of pressure and autonomy through management workshops.

Keywords: *Innovative work behavior, psychological capital and organizational innovative climate, research and development.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN

Era globalisasi adalah masa dimana hilangnya batasan birokratis diantara negara-negara di dunia. Pada era ini memungkinkan bagi setiap individu atau organisasi untuk memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan diri kaitannya dengan kemampuan ekonomi. Kesempatan pengembangan diri yang sama dalam hal kemampuan ekonomi menimbulkan adanya kondisi persaingan yang semakin tinggi. Kondisi persaingan yang semakin tinggi menimbulkan adanya tantangan maupun kesempatan bagi setiap organisasi. Menjadi penting bagi organisasi untuk mampu menjawab tantangan dan mengambil kesempatan guna menyesuaikan diri dengan tuntutan bisnis yang dinamis. Penyesuaian dengan tuntutan bisnis menjadi penting bagi perusahaan guna mempertahankan eksistensi perusahaan di persaingan bisnis dunia. (Sunarto, 2014).

Mulainya era globalisasi ditandai dengan munculnya berbagai gerakan integrasi ekonomi antar negara-negara di dunia, salah satunya adalah *Asean economic community* (AEC). AEC adalah integrasi ekonomi yang dijalin antar negara-negara di Asia Tenggara (ASEAN) yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing dengan negara-negara lain di luar ASEAN. Indonesia adalah salah seorang anggota AEC. Sebagai anggota,

maka Indonesia memiliki kewajiban untuk meningkatkan kualitas saing dari produk-produk yang dihasilkan.

Data yang didapatkan melalui situs *Asean Community* (<http://www.asean.org>), menunjukkan bahwa selama lima tahun terakhir, Indonesia telah mencatat sepuluh komoditi unggulan ekspornya baik ke dunia maupun ke intra ASEAN. Komoditi unggulan ekspor Indonesia ke dunia adalah minyak kelapa sawit, tekstil dan produk tekstil, elektronik, produk hasil hutan, karet dan produk karet, otomotif, alas kaki, coklat, udang, dan kopi, sedangkan komoditi ekspor ke intra ASEAN adalah minyak petroleum mentah, timah, minyak kelapa sawit, *refined copper*, batubara, karet, biji kakao, dan emas.

Disamping itu, Indonesia mempunyai komoditi lain yang memiliki peluang lebih untuk ditingkatkan nilai ekspornya ke dunia. Komoditi lain yang dimaksud diantaranya adalah peralatan kantor, rempah-rempah, perhiasan, kerajinan, ikan dan produk perikanan, minyak atsiri, makanan olahan, tanaman obat, peralatan medis, serta kulit dan produk kulit. Diantara beberapa komoditi tersebut, produk obat dan peralatan medis merupakan jenis komoditi perdagangan yang memiliki peluang tinggi, mengingat tidak semua negara memiliki sumber daya manusia maupun teknologi untuk menghasilkan produk tersebut. Adapun salah satu produk medis yang menjadi unggulan bagi Indonesia adalah vaksin dan *serra*.

PT. Bio Farma (Persero) adalah satu-satunya perusahaan manufaktur milik negara yang menghasilkan vaksin dan *serra* di Indonesia. Sebagai

satu-satunya perusahaan manufaktur milik pemerintah, menjadi penting untuk menjaga eksistensi perusahaan di persaingan pasar dunia, terutama dalam menghadapi tantangan pasar global, yang salah satunya ditandai dengan adanya AEC.

Pada saat ini sejatinya PT. Bio Farma (Persero) sudah mampu memperluas jaringan bisnisnya ke 141 negara, melalui penjualan ekspor produknya. Namun, sumber pemasukan perusahaan berdasarkan hasil penjualan ekspor hanya terbatas pada satu produk tertentu, yakni produk vaksin polio. Data marketing yang didapatkan melalui internal PT. Biofarma (Persero), penjualan vaksin polio khususnya bentuk setengah jadi (*bulk*) merupakan 68% sumber pemasukan perusahaan.

Kondisi pemasukan perusahaan yang hanya terpusat pada satu jenis produk berbahaya bagi stabilitas perusahaan. Terlebih lagi dengan adanya isu eradikasi penyakit polio di tahun 2018. Eradikasi polio ini ditetapkan oleh *World Health Organization* (WHO). Eradikasi didefinisikan sebagai suatu kondisi hilangnya suatu penyebab penyakit pada area geografis tertentu sebagai akibat dari upaya-upaya yang disengaja, misalnya melalui penetapan oleh pihak tertentu (Goodman, Forster & Throwbridge, 1998). Kondisi ini menyebabkan adanya pemberhentian pengendalian atas jenis penyakit yang ditetapkan telah eradikasi, salah satunya melalui vaksinasi.

Apabila wacana eradikasi polio benar terjadi pada masa mendatang, maka niscaya PT. Biofarma (Persero) akan kehilangan hampir lebih dari separuh pemasukannya. Oleh karena itu, perlu dilakukan usaha lebih oleh

PT. Bio Farma (Persero) untuk mengatasi permasalahan eradikasi yang akan segera dihadapinya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah menciptakan suatu penemuan produk baru sebagai produk unggulan pengganti pemasukan vaksin Polio.

Salah satu usaha yang dilakukan oleh manajemen PT. Biofarma (Persero) adalah melakukan perubahan organisasi besar- besaran di tahun 2014. Pada tahun 2014, perusahaan telah melakukan perubahan visi yang pada mulanya “*produsen vaksin dan anti sera kelas dunia yang berdaya saing global*”, menjadi “ *perusahaan life science kelas dunia yang berdaya saing global.*” Tidak hanya melakukan perubahan visi, tetapi perusahaan juga melakukan perubahan misi dan budaya perusahaan.

Life Science adalah suatu bidang ilmu yang melibatkan studi ilmiah tentang organisme hidup, seperti mikroorganisme, tumbuhan, hewan dan manusia serta pertimbangan ilmu terkait bioetika (Empire state development cooperation, 2014). Perusahaan *life science* adalah jenis perusahaan yang bergerak pada pengembangan produk, teknologi maupun pelayanan yang melibatkan studi ilmiah tentang organisme hidup, seperti mikroorganisme, tumbuhan, hewan dan manusia melalui pendekatan ilmu bioetika. Harapan PT. Bio Farma (Persero) melalui penetapan visi yang baru, di masa yang akan datang perusahaan mampu memperluas cakupan bisnisnya, tidak hanya sebagai manufaktur vaksin dan serra, tetapi juga pada bentuk produk-produk lain yang menerapkan ilmu bioetika seperti obat- obatan, kosmetika, pupuk, dll.

Melalui perluasan jenis segmentasi produk yang dihasilkan perusahaan, PT. Biofarma (Persero) diharapkan mampu menghasilkan sumber pemasukan baru sebagai pengganti pemasukan yang berasal dari vaksin polio yang diprediksi akan berkurang drastis sebagai dampak eradikasi Polio.

Perubahan organisasi tidak dilakukan sebatas untuk menghadapi adanya ancaman eradikasi polio. Perubahan visi juga dilakukan guna mendapatkan peluang persaingan di era Bioekonomi 2030. Bioekonomi adalah era dimana materi dan energi dari alam dimanfaatkan sebagai bahan baku dari produk melalui proses modifikasi dan replikasi biologi. Produk disini bermakna luas tidak hanya terbatas pada produk medis namun juga mencakup produk lain yang menunjang kehidupan manusia, seperti energi, produk kecantikan, teknologi, dll. Dampak adanya penetapan era Bioekonomi di tahun 2030 menyebabkan *trend* pasar dunia mengacu pada pemanfaatan sumber daya alam maupun teknologi yang berkaitan dengan replikasi biologi. Hal ini kemudian memicu timbulnya pesaing-pesaing baru bagi PT. Biofarma (Persero) khususnya pada segmen produk vaksin dan serra. Guna mengantisipasi tingginya persaingan pada produk vaksin dan serra, maka PT. Biofarma (Persero) memperluas segmen produknya menjadi *life science*.

Perubahan organisasi yang terjadi merupakan bentuk penyesuaian perusahaan dengan tuntutan bisnis. Salah satu bentuk tuntutan bisnis yang berasal dari ekternal perusahaan berupa ancaman eradikasi Polio dan era

Bioekonomi menimbulkan adanya peningkatan tuntutan atas kinerja organisasi. Peningkatan kinerja ditunjukkan melalui adanya tuntutan mendesak akan adanya produk baru yang dihasilkan perusahaan sebagai produk pengganti vaksin Polio.

Adapun untuk menghasilkan suatu produk baru dilakukan melalui pembaharuan terus menerus terhadap ide, proses, produk maupun prosedur baru yang dihasilkan oleh organisasi. Pembaharuan ide, proses, produk maupun prosedur baru tercapai melalui perilaku kerja yang ditampilkan oleh anggota organisasi yang dalam konteks perusahaan disebut dengan karyawan. Salah satu perilaku kerja yang memiliki pengaruh terhadap perilaku pembaharuan baik dalam bentuk ide, proses, produk maupun prosedur baru adalah perilaku inovasi (*innovative work behavior*).

Perilaku kerja yang bertujuan untuk menghasilkan, memperkenalkan dan menerapkan hal-hal baru yang bermanfaat dikenal dengan *innovative work behavior* (West & Farr dalam De Jong & Kemp, 2003). Hal baru yang dimaksud meliputi ide, proses, produk dan prosedur baru. Amabile (dalam He, 2013) berpendapat bahwa *Innovative work behavior* yang selanjutnya disebut dengan IWB, dapat tercapai melalui pemanfaatan pengetahuan dan pengalaman sebelumnya guna menghasilkan suatu ide, proses dan solusi baru.

West (1997) menambahkan bahwa hanya perusahaan-perusahaan yang terampil berinovasi dan sukses mengeksplorasi ide-ide baru, yang akan mendapatkan keunggulan persaingan di pasar dunia yang berubah-ubah

dengan cepat ini dan mereka yang tidak terampil akan ketinggalan. (Zaltman, Duncan dan Holbek dalam Scott & Bruce, 1995) menyatakan bahwa inovasi dalam suatu organisasi adalah proses perubahan yang menghasilkan produk, proses atau prosedur baru bagi organisasi. Oleh karena itu IWB menjadi sebuah komponen perilaku yang penting untuk dimiliki oleh karyawan dalam sebuah perusahaan, khususnya pada PT. Biofarma (Persero) yang sedang mengalami tantangan dan ancaman dari lingkungan bisnis.

Hasil pemetaan kompetensi yang dilakukan kepada hampir seluruh karyawan PT. Bio Farma (Persero) pada tahun 2012 menunjukkan bahwa kompetensi inovasi merupakan kompetensi terendah yang didapatkan pada hasil tersebut. Pemetaan ini dilakukan dengan bekerjasama dengan tenaga konsultan ekternal perusahaan dengan menggunakan serangkaian *psikotest* dan kegiatan *assessment center*. *Asessment center* yang dilakukan meliputi kegiatan interview, *Forum Group Discussion* (FGD) dan *Leaderless Group Discussion* (LGD). Adapun gambaran lengkap pemetaan kompetensi sebagai berikut;

Tabel 1.1**Tabel Hasil Pemetaan Kompetensi Karyawan****PT. Biofarma (Persero)**

No	Kompetensi	Mean Score
1	<i>Teamwork</i>	2,884
2	<i>Responsibility</i>	2,832
3	<i>Team Contribution</i>	2,824
4	<i>Communication</i>	2,798
5	<i>Information Seeking</i>	2,762
6	<i>Professional</i>	2,762
7	<i>Organizational Awareness</i>	2,760
8	<i>Achievement Orientation</i>	2,748
9	<i>Continuos Learning</i>	2,743
10	<i>Customer Service Orientation</i>	2,717
11	<i>Internal Effectiveness</i>	2,702
12	<i>Trusting Other</i>	2,702
13	<i>Flexibility</i>	2,645
14	<i>Readiness to Change</i>	2,587
15	<i>Developing Other</i>	2,508
16	<i>Innovation</i>	2,374

Sumber :

Internal Manajemen Kompetensi,
divisi *Human Capital*, PT. Biofarma (Persero)

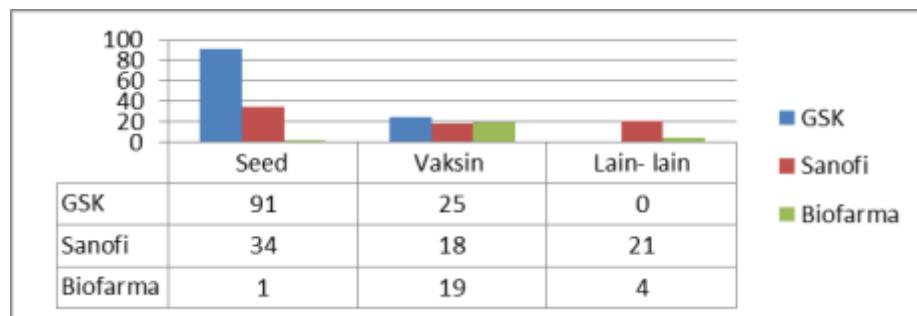
Kompetensi merupakan ciri individu yang memiliki hubungan sebab akibat terhadap perilaku kerja (Spencer & Spencer, 1993). Dubois (dalam Dubois & Routhwell, 2004) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang melekat pada diri individu yang memiliki pengaruh dalam mengarahkan pada kesuksesan perilaku kerja yang dihasilkan individu. Berdasarkan kedua definisi tersebut ditetapkan bahwa kompetensi adalah ciri yang melekat pada diri individu yang mengarah pada kesuksesan perilaku kerja yang dihasilkan. Spencer (1993) menyebutkan terdapat lima komponen yang membentuk kompetensi yakni motivasi, sifat/traits, konsep diri, pengetahuan (*knowledge*) dan skill.

Kelima komponen ini membentuk kompetensi pada individu yang nantinya akan menentukan perilaku kerja yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil pemetaan kompetensi tersebut, didapatkan gambaran jika IWB yang dimiliki karyawan PT. Biofarma (Persero) tergolong rendah, mengingat kompetensi adalah bentuk karakteristik individu yang ditunjukkan melalui *sampling* perilaku selama proses asesmen berlangsung. Bentuk karakteristik individu pada kompetensi, terbentuk dari *traits* yang dimiliki yang digabungkan dengan pengalaman selama bekerja yang ditampilkan melalui perilaku selama proses asesmen.

IWB yang tergolong rendah juga terlihat dari terbatasnya perkembangan produk yang dihasilkan PT. Biofarma (Persero) dari sejak awal berdiri di tahun 1890. Hingga saat ini, apabila dibandingkan dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan kompetitor, jumlah produk yang dihasilkan masih tertinggal. PT. Biofarma (Persero) menetapkan *Glaxo SmithKline* (GSK) dan Sanofi sebagai kompetitor utamanya. Berikut gambaran perbandingan Produk yang dihasilkan PT. Biofarma (Persero) sejak awal berdiri hingga tahun 2014 dengan perusahaan kompetitor yang bergerak dalam bidang manufaktur vaksin, serra dan produk kesehatan:

Gambar 1.1. Perbandingan Produk Biofarma dengan Perusahaan Kompetitor



Sumber:

Annual Report 2013 PT. Biofarma (Persero) dibandingkan dengan data dari *official website* masing-masing Perusahaan

Berdasarkan gambar terlihat bahwa PT. Biofarma (Persero) terbilang cukup tertinggal dalam hal keterbaharuan produk. Tertinggalnya keterbaharuan produk disebabkan oleh adanya keterlambatan penemuan produk baru, proses maupun teknologi baru. Pembaharuan pada ketiga aspek ini perlu ditingkatkan untuk mendukung kinerja organisasi menjadi perusahaan *life science* berkelas global dalam rangka menjawab tantangan eradikasi polio dan era bioekonomi.

Keterbaharuan atas produk baru, proses maupun teknologi baru pada PT. Biofarma (Persero) terutama dibebankan pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Direktorat Perencanaan dan Pengembangan adalah ujung tombak penghasil produk PT. Biofarma (Persero). Pada direktorat ini dilakukan proses perencanaan, pengembangan dan uji coba atas suatu produk maupun penetapan formulasi yang nantinya digunakan untuk menghasilkan produk dalam skala masal. Pada akhirnya, proses formulasi dan pengembangan produk yang

dihasilkan oleh Direktorat Perencanaan dan Pengembangan akan diproduksi secara masal oleh Direktorat Produksi.

Pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan, IWB dituntut guna meningkatkan efektivitas maupun efisiensi dari prosedur kerja yang diterapkan. Direktorat Perencanaan dan Pengembangan terdiri atas lima divisi yakni Divisi Penelitian dan Pengembangan, Divisi Surveilans dan Uji Klinis, Divisi Hewan Laboratorium, Divisi Pengawasan Mutu dan Divisi Perencanaan dan Pengendalian Produk. Masing-masing divisi menjalankan tanggung jawab dan tugas masing-masing guna mendukung terwujudnya suatu produk baru dari PT. Biofarma (Persero), sebelum nantinya akan diproduksi secara masal oleh Direktorat Produksi.

Alur penemuan produk dari PT. Biofarma (Persero) berawal dari tahapan *discovery* dimana sejumlah peneliti secara bersama menggali, mengembangkan dan mengkreasikan suatu produk, khususnya produk vaksin dan produk-produk lain seiring dengan adanya perubahan visi perusahaan menjadi perusahaan *life science*. Selanjutnya setelah suatu produk berhasil tercipta, dilakukan tahapan uji optimasi untuk mengetahui seberapa mungkin vaksin mampu memproteksi tubuh manusia atau hewan dari suatu penyakit. Uji optimalisasi pertama pada hewan dilakukan oleh Divisi Hewan Laboratorium. Sementara uji optimalisasi pada manusia dilakukan oleh Divisi Surveilans dan Uji Klinis.

Sebelum peluncuran resmi sebuah produk vaksin, akan dilakukan *clinical trial* terlebih dahulu yang dilakukan oleh Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM), Komite etik dan *WHO pre- qualification* untuk mendapatkan pengakuan

dari *World Health Organization* (WHO) agar vaksin dapat diekspor ke luar negeri. Proses Penilaian mutu ini dilaksanakan oleh Divisi Pengawasan Mutu. Terakhir Divisi Perencanaan dan Pengendalian Produk akan menyusun perencanaan kebutuhan dan kesiapan bahan baku maupun prosedur pembuatan vaksin yang nantinya akan dilaksanakan oleh direktorat produksi.

Alur pengembangan produk pada PT. Biofarma (Persero) merupakan suatu proses yang berkepanjangan. Alur pengembangan produk memerlukan kerjasama berbagai pihak yang terbilang kompleks dan spesifik, khususnya pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Diperlukan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan kemampuan memadai guna mendukung penelitian dan pengembangan produk. Adapun salah satu kemampuan yang sangat dituntut adalah kemampuan untuk senantiasa menemukan ide baru yang tergambar melalui *innovative work behavior* (IWB). IWB sangat dituntut pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan, mengingat proses penemuan produk dan formulasi produk menjadi tanggung jawab direktorat ini sebelum pada akhirnya akan diproduksi secara masal oleh direktorat Produksi.

Berdasarkan gambaran tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk meneliti faktor-faktor yang memengaruhi IWB pada karyawan direktorat Perencanaan dan pengembangan PT. Biofarma (Persero). Penemuan faktor-faktor yang memengaruhi IWB pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero), akan menjadi acuan dasar penetapan rancangan intervensi yang tepat guna meningkatkan perilaku IWB. Peningkatan IWB pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan diharapkan

mampu meningkatkan jumlah produk yang dihasilkan perusahaan, sehingga PT. Biofarma (Persero) dapat menghadapi tantangan eradikasi Polio dan era Bioekonomi yang kian dekat.

Mc Laughlin (2006) menyebutkan jika IWB merupakan hasil interaksi antara input atau kemampuan yang dimiliki individu dan kondisi sistem yang berlaku pada lingkungan Individu. IWB didasari oleh adanya potensi yang dimiliki oleh individu yang terdiri atas kapasitas intelektual, dan kondisi psikologis yang berinteraksi dengan kondisi sistem di lingkungan. Proses interaksi antara potensi individu dan kondisi sistem di lingkungan yang mendorong munculnya IWB.

Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan terdapat beberapa antecedent terkait sistem lingkungan yang berlaku pada organisasi, yang memengaruhi terbentuknya IWB yakni *organizational innovative climate* (He, 2013; Rui 2013; Nesya, 2014), *perceived organizational support* (POS) (Kireina, 2014), kualitas interaksi antara karyawan dengan atasan (Scott, Susan & Reginald, 2014), Ekspetasi inovasi dari atasan (Scott, Susan & Reginald, 2014), *leadership support for innovation* (LSI) (Scott, Susan & Reginald, 2014; Issaksen & Akkermans, 2011), *manager role expectation* (Scott, Susan & Reginald, 2014). Sementara pada tahap individu beberapa antecedent yang memengaruhi terbentuknya IWB adalah motivasi ekstrinsik (Rui, 2013), *cognitive capital* (Mc Laughlin, 2006) dan *psychological capital* (He, 2013).

Pada penelitian ini sistem interaksi lingkungan diukur melalui variabel *organizational innovative climate*. *Organizational innovative climate* adalah

persepsi dari anggota organisasi terkait dukungan atas kreativitas dan inovasi dalam lingkungan kerja (Amabile et Al, 1996 dalam He, 2013). Amabile (dalam He, 2013) menambahkan terdapat lima faktor yang menggambarkan mendukung atau tidaknya iklim pada suatu organisasi untuk melakukan inovasi, yang terdiri atas: dorongan untuk melakukan inovasi (*encouregement for innovation*), otonomi terkait pekerjaan (*autonomy* atau *freedom*), sumber daya (*resources*), tekanan (*pressure*) dan hambatan organisasi untuk melakukan inovasi (*organizational impedemens to innovation*)

Sementara kemampuan yang dimiliki individu diukur melalui *psychological capital*. Sejatinya tidak hanya *psychological capital* yang merupakan faktor individu yang memengaruhi *innovative work behavior*, tetapi ada juga pengaruh tingkat kecerdasan atau yang dikenal dengan *cognitive capital*. *Cognitive capital* memiliki pengaruh dalam mendorong individu untuk menampilkan ide-ide baru yang merupakan bentuk kreativitas. Tanpa adanya *cognitive capital* yang memadai maka akan menjadi sulit bagi individu untuk mengeluarkan kreativitas dalam bentuk ide-ide baru (Mc Laughlin, 2006).

Penelitian ini menetapkan *cognitive capital* sebagai varibel yang tidak akan diukur dalam penelitian ini, dengan pertimbangan bahwa *cognitive capital* hanya merupakan potensi di dalam individu yang hanya mendorong timbulnya kreativitas bukan IWB. Kreativitas saja tidak cukup untuk menghasilkan produk baru bagi perusahaan. Diperlukan lebih dari sekedar kreativitas untuk menghasilkan sebuah produk baru yakni perilaku inovasi (IWB).

Adapun perbedaan antara kreativitas dengan IWB adalah kreativitas adalah proses menghasilkan sebuah ide, gagasan atau pemikiran baru yang dihasilkan berdasarkan gabungan antara pengetahuan baru dengan pengetahuan sebelumnya yang dimilikinya (Amabile,et.al, 1996). Sementara IWB memiliki makna lebih dari menghasilkan sebuah ide, gagasan atau pemikiran baru, karena melibatkan proses implementasi terhadap ide tersebut khususnya pada *setting* pekerjaan (West & Farr dalam De Jong & Kemp, 2003). Maka dapat dikatakan sebuah IWB pasti membutuhkan kreativitas, tetapi tidak semua bentuk kreativitas yang dihasilkan dapat digolongkan sebagai IWB. Hanya kreativitas yang dapat diwujudkan dalam implementasi kerja saja yang tergolong sebagai IWB.

Berdasarkan gambaran tersebut, maka dapat dibatasi bahwa *cognitive capital* tidak perlu untuk diteliti sebagai faktor yang memengaruhi *innovative work behavior*. Hal ini disebabkan karena *cognitive capital* lebih banyak memengaruhi pada proses menghasilkan ide-ide kreatif saja, tapi tidak menentukan implementasi dari ide tersebut sehingga tidak mampu menjawab fenomena rendahnya IWB pada karyawan direktorat Perencanaan dan pengembangan. Pertimbangan lain adalah karena PT. Biofarma (Persero) telah melakukan proses seleksi karyawan yang cukup ketat, khususnya pada aspek kognitif, sehingga dapat dipastikan bahwa karyawan PT. Biofarma (Persero) memiliki *cognitive capital* yang baik. *Cognitive capital* yang baik membuat karyawan PT. Biofarma (Persero) khususnya Direktorat Perencanaan dan Pengembangan tidak memiliki rmasalah terkait kemampuan berpikir yang mendukung timbulnya sebuah ide, gagasan atau pemikiran kreatif.

Ketatnya proses seleksi PT. Biofarma (Persero) terlihat dari bertahapnya proses seleksi yang dilakukan. Tahapan seleksi terdiri atas seleksi kesesuaian berkas (CV) dengan kebutuhan perusahaan, *interviu* dari divisi *Human capital*, *psikotest*, tes kemampuan teknis (TKT), *interviu user* dan *medical check up*. Melalui tahapan seleksi yang ketat, dapat dipastikan bahwa hanya sumber daya manusia terpilih yang dapat bergabung sebagai karyawan PT. Biofarma (Persero). Seleksi yang ketat juga menunjukkan bahwa adanya kesesuaian kemampuan berpikir yang dimiliki karyawan dengan jabatan yang ditempatinya, sehingga seharusnya berpikir kreatif sebagai salah satu pembentuk IWB bukanlah suatu penghambat yang berarti.

Fakta di lapangan menunjukkan hasil yang berbeda. Kualitas kapasitas kognitif yang dimiliki oleh karyawan PT. Biofarma (Persero) tidak menjamin tingginya IWB pada proses kerja. Hasil observasi yang dilakukan di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan menunjukkan bahwa kebiasaan menghasilkan dan mengungkapkan ide baru yang merupakan karakteristik dari IWB masih menjadi suatu perilaku yang jarang ditemui. Hal inilah yang membuat penemuan produk baru sebagai *output* akhir dari perilaku inovasi yang dihasilkan oleh direktorat perencanaan dan pengembangan menjadi lamban.

Padahal sejatinya IWB merupakan suatu perilaku yang dituntut pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan, tuntutan ini terutama meningkat setelah adanya perubahan visi yang terjadi di tahun 2014. Hasil wawancara yang dilakukan pada tujuh orang karyawan direktorat perencanaan dan pengembangan menunjukkan bahwa lima dari tujuh orang karyawan merasa

bahwa terdapat peningkatan tuntutan perilaku inovasi berupa pembaharuan secara berkelanjutan pada produk, sistem maupun teknologi yang digunakan dalam proses kerja setelah adanya perubahan visi di tahun 2014.

Kondisi ini dibenarkan oleh salah seorang peneliti utama pada divisi penelitian dan pengembangan, dimana sebelum tahun 2014 dedikasi pimpinan dalam hal ini direktur utama terkait inovasi pada sistem dan prosedur memang ditemukan masih minim, sehingga tidak ada target inovasi yang ditetapkan oleh manajemen. Hal ini membuat karyawan menjadi tidak terdorong untuk senantiasa melakukan pembaharuan produk maupun proses. Tidak adanya target pada tahun-tahun sebelum 2014 membuat karyawan menjadi terbiasa untuk bekerja secara rutin semata, hanya sebatas memenuhi tuntutan pada *job description*.

Sebelum tahun 2014, tidak ada target yang spesifik khusus diatur oleh manajemen untuk segera meluncurkan produk maupun formulasi dan sistem produksi yang baru pada divisi penelitian dan pengembangan. Sebelum tahun 2014 target kerja hanya disusun pertahun yang tertuang pada rencana jangka pendek perusahaan (RJPP), sehingga karyawan kurang memiliki dorongan untuk menghasilkan pembaharuan. Hal ini membuat karyawan menjadi kurang terdorong untuk menyelesaikan penelitian maupun pengembangan produknya. Dapat dikatakan sebelum tahun 2014, dorongan untuk melakukan inovasi minim. Baru pada tahun 2014 dorongan untuk inovasi mengalami peningkatan terbukti dengan adanya peluncuran *road map* peluncuran produk pada Divisi Penelitian dan Pengembangan, yang mau tidak mau membuat seluruh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan terdorong untuk segera mewujudkan target

peluncuran produk pada *road map* tersebut. Dorongan tersebut diwujudkan melalui perilaku pembaharuan berkelanjutan terhadap penelitian yang sedang dilakukan, formulasi produk maupun sistem kerja yang mendukung percepatan peluncuran produk. Pembaharuan berkelanjutan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi prosedur penemuan dan pengembangan produk.

Tuntutan perilaku inovasi (IWB) yang semakin tinggi tidak hanya terlihat dari ditetapkannya *roadmap* produk. Bukti lain menunjukkan dengan adanya pembentukan tim inovasi pada tahun 2014. Tim ini bertujuan untuk melakukan pendataan, klasifikasi dan penghargaan atas IWB yang ditampilkan oleh seluruh karyawan PT. Biofarma (Persero). Pada akhirnya hasil pendataan tim inovasi terhadap IWB karyawan akan menjadi acuan dasar dalam menentukan penghargaan bagi para pelaku inovasi di PT. Biofarma (Persero). Melalui adanya tim inovasi dan rencana pemberian penghargaan bagi para pelaku inovasi, IWB di perusahaan diharapkan dapat meningkat sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi khususnya dalam hal penemuan produk baru. Adapun tuntutan inovasi dari organisasi merupakan salah satu dimensi pembentuk *organizational innovative climate*, yakni pada dimensi *organizational encouragement*.

Sesuatu yang disayangkan adalah peningkatan tuntutan organisasi terhadap inovasi yang saat ini terjadi akibat adanya perubahan organisasi di tahun 2014, yang belum diikuti dengan konsekuensi yang diterima oleh karyawan. Dimana pendapat ini dikemukakan oleh sebanyak 36% dari sebelas karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan yang merasa bahwa tidak adanya konsekuensi menjadi penghambat timbulnya IWB.

Belum ada sistem yang mengatur konsekuensi bagi karyawan pelaku inovasi baik berupa *punishment* maupun *reward*. *Reward* dan *punishment* hanya berupa peningkatan atau penurunan penilaian prestasi karyawan (KPI). Penurunan dan peningkatan KPI juga belum memberikan pengaruh bagi karyawan, mengingat hasil penilaian tersebut tidak memberikan dampak yang besar bagi jumlah kompensasi yang diterima karyawan. Tidak adanya *reward* dan *punishment* terhadap perilaku inovasi merupakan bukti dari masih rendahnya dorongan organisasi terhadap inovasi (*organizational encouragement*) yang merupakan salah satu dimensi pada *organizational innovative climate*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat inkonsistensi antara tuntutan perusahaan dengan sistem yang berlaku di perusahaan terkait perilaku inovasi, yang tidak disadari membuat karyawan menjadi ragu untuk berinovasi.

Sejalan dengan dorongan inovasi yang diberikan oleh organisasi, pada dimensi dukungan atasan (*supervisory encouragement*) juga ditemukan belum didapat oleh semua karyawan. 33% dari sembilan karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan menyatakan bahwa sejak adanya perubahan visi di tahun 2013, atasan bersikap lebih terbuka dengan adanya pendapat atau ide atau gagasan baru. Terlihat dari mulai bermunculannya wadah komunikasi di internal masing- masing unit kerja untuk menyampaikan ide barunya salah satunya melalui rapat rutin setiap pagi. Namun sisa karyawan yang lain menyatakan bahwa dukungan atasan tidak berdampak banyak bagi implementasi ide karyawan, karena bentuk struktur organisasi yang birokratis membuat penetapan keputusan menjadi terpusat pada jajaran direksi.

Kondisi ini dibenarkan oleh 72% dari sebelas karyawan direktorat Perencanaan dan pengembangan. Tuntutan organisasi dan dukungan atasan terhadap inovasi belum didukung oleh sistem birokrasi penetapan keputusan yang berlaku di PT. Biofarma (Persero). Ide-ide karyawan yang sudah tersampaikan melalui rapat rutin pagi, sering kali tidak dapat diwujudkan akibat prosedur birokrasi yang panjang. Tidak hanya birokrasi yang panjang, tetapi kurang transparasinya alasan penetapan diterima atau tidaknya atas suatu ide baru juga sering kali menjadi masalah tersendiri bagi karyawan. Penetapan diterima atau tidaknya suatu ide baru sering kali diwarnai oleh unsur-unsur politis pihak-pihak tertentu, sehingga pada akhirnya mengakibatkan karyawan menjadi enggan untuk menghasilkan inovasi. Adapun sistem birokrasi dan konflik kepentingan politik merupakan aspek yang tercangkup pada dimensi *organizational impediments* pada variabel *organizational innovative climate*.

Faktor penghambat lain yang muncul sebagai penyebab adalah masih berlakunya budaya senioritas sehingga membuat karyawan enggan untuk mengemukakan ide-ide kreatifnya adalah budaya senioritas yang masih ditemukan. Masih adanya senioritas sering kali membuat karyawan menjadi ragu untuk menyampaikan ide-ide barunya, meskipun sejatinya atasan sudah memberikan sebuah wadah bagi karyawan untuk menyampaikan idenya. Senioritas yang masih terasa merupakan bentuk dari rendahnya dukungan rekan kerja terkait inovasi. Pendapat ini dikemukakan oleh 27% dari sebelas orang karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Menjadi penting diantara karyawan mampu menerima ide dan pandangan yang berbeda dari rekan kerjanya,

jika ingin IWB muncul di lingkungan kerja. Penolakan terhadap pendapat berbeda, senioritas terhadap karyawan junior membuat IWB menjadi enggan untuk ditampilkan. Adapun dukungan dari rekan kerja merupakan dimensi *work group encouragament* pada variabel *organizational innovative climate*.

Berdasarkan wawancara dengan salah seorang *Project integrated manager* (PIM) bagian penelitian, diyakini bahwa karyawan khususnya peneliti pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan memiliki kemampuan akademik yang memadai namun saat bekerja sering kali tidak mampu menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai dengan *time frame inovasi* yang ada. Para peneliti sering kali merasa kurang terdorong untuk menciptakan penemuan baru dan mengembangkan vaksin yang sudah ada. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya ruangan penelitian dan fasilitas penelitian dalam hal ini laboratorium yang dimiliki perusahaan, sehingga peneliti harus saling berbagi dan bergantian dalam menggunakannya.

Kondisi ini juga dibenarkan oleh karyawan lain di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa dari sebelas karyawan yang diwawancara oleh peneliti, 72,8% karyawan merasa bahwa fasilitas yang disediakan oleh PT. Biofarma (Persero) belum cukup untuk mewujudkan implementasi inovasi yang dihasilkan. Keterbatasan fasilitas terutama dikeluhkan oleh karyawan Divisi Penelitian dan pengembangan, yang mana fasilitas laboratorium penelitian, alat, akses internet dan jurnal penelitian juga masih terbatas yang seringkali menghambat *time frame inovasi* yang telah ditetapkan oleh divisi. Fasilitas yang minim sebagai salah satu faktor penghambat timbulnya

IWB, dimana fasilitas merupakan salah satu dimensi dari *organizational innovative climate* yakni pada dimensi *resource*.

Hasil interview menunjukkan bahwa tidak semua karyawan menyatakan fasilitas perusahaan terbatas. Hasil interview menunjukkan bahwa beberapa karyawan menyatakan fasilitas kesempatan pendidikan baik dalam bentuk beasiswa maupun kesempatan training mengalami peningkatan jika dibandingkan pada saat sebelum perubahan visi di tahun 2013. Kesempatan pendidikan merupakan bentuk lain dari dimensi *resources* pada variabel *organizational innovative climate*

Penetapan *road map* produk pada tahun 2013 sebagai sebuah bentuk pendorong tersendiri bagi munculnya IWB. *Road map* menimbulkan adanya tantangan dalam pekerjaan menimbulkan tekanan (*pressures*) pada karyawan sehingga terdorong untuk menghasilkan inovasi dalam bekerja. Tantangan pekerja merupakan sub dimensi dari *organizational innovative climate* yakni pada dimensi *pressures* dimana pada saat ini sudah mulai meningkat yang memicu karyawan untuk menghasilkan kinerja lebih, salah satunya melalui perilaku inovasi (IWB).

Hanya saja peningkatan *pressure* melalui hadirnya *roadmap*, belum diikuti oleh adanya kebebasan karyawan untuk mengatur pekerjaannya secara mandiri (*autonomy*). Terlihat dari fleksibilitas jam kerja yang diterapkan pada karyawan khususnya direktorat Perencanaan dan pengembangan. Jam kerja perusahaan yang mengikat kehadiran pada pukul 7:00 – 16:00 sering kali kurang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan karyawan khususnya peneliti, dimana terkadang kondisi

pekerjaan diakibatkan terbatasnya sarana dan fasilitas kerja menyebabkan harus dilakukan di luar jam kantor.

Jam kerja yang kurang fleksibel dinyatakan karyawan menjadi faktor penghambat untuk melakukan pembaharuan terhadap hasil kerja, karena karyawan merasa terbatasi dan tidak memiliki otonomi untuk mengatur jam kerja yang dimilikinya. Kondisi ini dikemukakan oleh peneliti utama di divisi Penelitian dan pengembangan, yang dibenarkan oleh dua orang staf peneliti lain yang menjadi subyek wawancara penelitian awal. Terbatasnya wewenang untuk mengelola pekerjaan salah satunya terkait waktu kerja merupakan faktor penghambat IWB yang tergolong pada dimensi *organizational innovative climate* yakni pada dimensi *autonomy*.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa pada direktorat Perencanaan dan pengembangan *organizational innovative climate* belum terbentuk dengan baik, meskipun pada tahun 2013 terlihat usaha-usaha yang dilakukan oleh manajemen tetapi perubahan tersebut belum seluruhnya mendukung terbentuknya *organizational innovative climate*. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran persepsi karyawan terhadap kondisi organisasi, guna mendapatkan gambaran secara pasti aspek- aspek apa yang sudah dimiliki organisasi yang mendukung dan aspek- aspek apa yang sudah dimiliki organisasi yang justru menghambat munculnya perilaku inovasi (IWB). Adapun gambaran ini diukur melalui persepsi karyawan terhadap organisasi terkait dukungan berinovasi yang terukur melalui variabel *organizational innovative climate*.

Iklim merupakan faktor penting yang perlu tercipta untuk mendorong timbulnya perilaku inovasi, salah satunya terlihat melalui dukungan organisasi (Amabile, 1988). Hal ini didukung oleh sejumlah teori yang mengemukakan bahwa iklim dapat mengarahkan pada perhatian dan aktivitas dari inovasi (Amabile, 1988). Pentingnya dukungan organisasi terhadap inovasi juga akan membantu dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan norma-norma organisasi yang dapat memengaruhi perilaku kerja inovatif (IWB) karyawan (Yuan & Woodman, 2010).

Hasil penelitian yang dilakukan He (2013) pada perusahaan di Cina menunjukkan bahwa semakin kuat iklim inovasi yang dimiliki oleh suatu organisasi, maka semakin aktif karyawan untuk melakukan perilaku inovasi. Hasil yang serupa juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Tsai dan Kao (2004), bahwa semakin kuat iklim inovasi semakin tinggi perilaku inovasi yang terjadi pada suatu organisasi. Meskipun begitu terdapat faktor lain yang memengaruhi aktif atau pasifnya perilaku inovasi pada karyawan, selain iklim inovasi yang dimiliki oleh organisasi yaitu faktor internal individu.

Penelitiannya yang dilakukan He (2013) menunjukkan bahwa persepsi positif karyawan terhadap kondisi organisasi, tidak cukup untuk menggerakkan karyawan dalam melakukan inovasi. Faktor di dalam individu juga menjadi penting untuk diperhatikan karena memiliki pengaruh dalam menggerakkan karyawan berperilaku inovasi (IWB). Faktor di dalam diri individu tergambar melalui salah satunya variabel *psychological capital*.

Penelitian lain yang dilakukan Huang (2006) dan Luthans,et.al (2008) menunjukkan bahwa faktor efikasi diri atau keyakinan diri memiliki pengaruh terhadap IWB. Suatu ide kreatif akan mampu diwujudkan dalam bentuk IWB jika didukung oleh faktor internal dalam diri karyawan yakni keyakinan diri untuk mewujudkan ide kreatif yang dimiliki. Tanpa adanya faktor keyakinan diri ini, akan menjadi sulit bagi karyawan untuk memunculkan ide kreatif yang dimilikinya dalam bentuk perilaku. Adapun keyakinan diri merupakan salah satu dimensi dari konsep *psychological capital*.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa dari sisi individu kepercayaan diri yang dimiliki karyawan untuk melakukan pembaharuan pada proses maupun sistem kerja yang dilakukan sering kali menjadi faktor penghambat. Pendapat ini dikemukakan oleh Kepala Bagian penelitian. Pendapat ini juga dibenarkan oleh 42% karyawan yang menjadi narasumber wawancara penelitian awal. Karyawan tersebut sering kali merasa ragu- ragu untuk menyampaikan ide yang dimilikinya, akibat ketidakpercayaan diri terhadap pendapat yang dimiliki. Ketidakpercayaan diri ini timbul karena merasa masih memiliki pengalaman yang minim sebagai karyawan, pada sejatinya perasaan ini belum sepenuhnya benar. Keragu-raguan ini timbul terutama ketika karyawan harus berhadapan dengan karyawan senior ataupun karyawan berjabatan manajerial. Padahal sejatinya pada saat ini atasan sudah lebih memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berani mengemukakan ide dan pendapatnya. Hal inilah yang merupakan faktor individu yang menghambat munculnya IWB. Adapun kepercayaan diri (*self efficacy*) adalah dimensi dari *Psychological capital*.

Faktor penghambat lain yang ditemukan ada pada karyawan, khususnya peneliti adalah ketahanan saat menghadapi kegagalan selama proses penelitian dan pengembangan. Saat melakukan proses percobaan penelitian dan pengembangan vaksin, karyawan khususnya peneliti sering dihadapkan dengan kondisi ketidaksesuaian antara hasil percobaan dengan metode ilmiah dan hasil penelitian yang diharapkan. Kejadian seperti ini membuat karyawan mengalami hambatan dalam pekerjaan yang sering kali menyebabkan terhambatnya proses penelitian. Terkadang peneliti juga mengeluhkan ‘apakah proyek ini akan berhasil’. Sikap karyawan yang demikian menunjukkan rendahnya dorongan dalam diri untuk bertahan dalam kondisi yang sulit, dorongan ini dikenal dengan *resiliency*, dimana resiliency merupakan salah satu dimensi yang termasuk dalam konsep *psychological capital*.

Pendapat lain yang dinyatakan oleh Kepala Bagian di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan, adalah dalam melakukan penelitian seringkali peneliti dihadapkan pada kegagalan. Berdasarkan keterangan beliau, kegagalan ini menghambat kerja karyawan untuk memenuhi target kerja yang ditetapkan. Penyebab kegagalan disebabkan oleh ketidakmampuan karyawan untuk dapat kembali bangkit dari kesulitan dan atau kegagalan saat menjalankan beragam hambatan di lapangan yang juga merupakan bentuk dari rendahnya resiliency pada karyawan.

Mengacu pada konsep Luthans (2007), *psychological capital* adalah faktor utama dalam diri individu yang berupa ciri pribadi atau psikologis. Adapun ciri ini bersifat positif yang dapat membantu individu dalam mengembangkan

potensi diri yang dimiliki. Hasil penelitian yang dilakukan oleh He (2013) menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh dalam mendorong munculnya perilaku inovatif (IWB). Hasil ini memiliki makna bahwa untuk membentuk suatu perilaku inovatif pada diri karyawan, diperlukan adanya ciri positif dari dalam diri individu, sehingga mampu mewujudkan potensi kreatif yang dimiliki. Hasil penelitian He (2013) menunjukkan bahwa dengan adanya pengharapan yang dimiliki karyawan untuk menghasilkan suatu ide baru, tingkat optimisme yang realistik membentuk kepercayaan diri untuk berani mengimplementasikan ide yang dimiliki. *Resiliency* memiliki pengaruh untuk mempertahankan usaha yang dikerahkan ketika proses implementasi ide menghadapi kendala atau hambatan di lapangan. Keempat aspek tersebut menunjukkan adanya hubungan terhadap terbentuknya IWB.

Berdasarkan gambaran tersebut, maka pengukuran *psychological capital* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan perlu dilakukan guna memastikan penyebab terhambat munculnya IWB, apakah faktor individu, sistem kerja yang berlaku pada organisasi atau bentuk interaksi dari keduanya. Maka ditetapkan tujuan penelitian ini adalah meneliti pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior* (IWB).

Pada saat ini permasalahan dan topik terkait inovasi telah menjadi sorotan dalam dunia bisnis. Tuntutan persaingan yang tinggi dalam dunia industri membuat organisasi mau tidak mau didorong untuk terus menghasilkan inovasi dalam proses bisnisnya, entah itu dalam bentuk produk, maupun aspirasi dan ide-ide baru terkait prosedur pengelolaan organisasi yang baru. Eisenhardt dan Tabrizi

(dalam Kireina, 2014) menyatakan bahwa kondisi kerja yang kreatif dan inovasi memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kesuksesan organisasi. Dalam bukunya Eisenhardt dan Tabrizi (dalam Kireina, 2014) digambarkan bahwa melalui penemuan produk baru akan berpengaruh pada performa finansial, sehingga berdampak langsung pada kesuksesan organisasi.

Pada saat ini PT. Biofarma (Persero) sebagai satu-satunya perusahaan manufaktur vaksin di Indonesia dihadapkan pada kondisi dimana inovasi sangat dibutuhkan. Adanya tuntutan eradikasi virus polio di tahun 2018 dan era Bio ekonomi di tahun 2030, membuat organisasi ini dituntut untuk segera melakukan inovasi. Perilaku inovasi dituntut guna menghasilkan produk unggulan pengganti vaksin polio yang menurut wacana akan eradikasi di tahun 2018. Maka berdasarkan gambaran latar belakang tersebut, penelitian terkait IWB sesuai untuk dilakukan pada perusahaan ini.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Sebagai suatu sistem terbuka, PT. Biofarma (Persero) dituntut untuk senantiasa mampu memenuhi kebutuhan dan tuntutan lingkungan yang dinamis. Salah satu tuntutan yang diharapkan adalah kebaharuan produk yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat untuk melakukan preventif terhadap berbagai jenis penyakit yang semakin beraneka ragam jenisnya.

Adanya tuntutan dari lingkungan membuat PT. Biofarma (Persero) dituntut untuk senantiasa melakukan pembaharuan terhadap produk yang dihasilkannya, dimana selama ini jumlah produk yang dihasilkan sering kali

masih kalah jumlah dalam persaingan produk vaksin asing seperti Sanofi dan GSK. Dalam hal kebaharuan produk, kedua perusahaan tersebut seringkali ditemukan lebih unggul dari PT. Biofarma (Persero) sehingga dapat merebut pangsa pasar masyarakat. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian terkait *innovative work behavior* (IWB) pada karyawan khususnya Direktorat Perencanaan dan Pengembangan yang merupakan ujung tombak penghasil produk dari PT. Biofarma (Persero). Adapun IWB yang dituntut tidak hanya sebatas pada pembaharuan produk semata, tetapi juga pembaharuan proses maupun teknologi yang dimanfaatkan untuk mendukung terciptanya suatu produk baru dari PT. Biofarma (Persero).

Fenomena menunjukkan bahwa *organizational innovative climate* baru dibentuk ulang oleh manajemen Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Kondisi ini sebagai dampak dari adanya perubahan organisasi yang terjadi di tahun 2013. Adapun pada tahun 2013 terjadi perubahan organisasi secara besar-besaran, yang mana terjadi perubahan visi di tahun ini. Pada tahun ini PT. Biofarma (PERSERO) melakukan perubahan visi nya dari “menjadi produsen vaksin dan serra kelas dunia yang berdaya saing glonal” menjadi perusahaan *life science* yang berdaya saing global.” Perubahan visi yang demikian membuat tuntutan inovasi menjadi meningkat, melihat segmen produk yang dihasilkan perusahaan tidak lagi terbatas vaksin dan serra tetapi mencakup produk- produk *life science*. Salah satu bentuk berubahnya tuntutan inovasi terlihat dari adanya *road map product* dan komponen penilaian inovasi pada *key performance individu* (KPI). Perubahan tuntutan inovasi membuat adanya perubahan *organizational*

innovative climate pada karyawan. Hal ini yang membuat pengukuran *organizational innovative climate* menjadi perlu dilakukan.

Harapannya melalui penelitian yang dilakukan pada aspek *IWB*, akan ditemukan solusi yang berupa intervensi ataupun penetapan kebijakan yang baru guna meningkatkan produktivitas perusahaan. Berdasarkan uraian latar belakang, maka peneliti merumuskan beberapa permasalahan yang akan dijawab dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero)?
2. Bagaimana pengaruh *psychological capital* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero)?
3. Bagaimana pengaruh *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero)?
4. Bagaimana gambaran *psychological capital*, *organizational innovative climate* dan *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero)?
5. Bagaimana rancangan intervensi yang efektif untuk meningkatkan *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero)?

1.3 MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini sebagai berikut:

1. Memperoleh data empirik *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).
2. Memperoleh data empirik *psychological capital* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).
3. Memperoleh data empirik *organizational innovative climate* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).
4. Melalui teknik statistika mengetahui pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).

1.3.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Mendapatkan penjelasan mengenai pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).

2. Mendapatkan penjelasan mengenai pengaruh *psychological capital* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).
3. Mendapatkan penjelasan mengenai pengaruh *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).
4. Menetapkan rancangan intervensi yang tepat guna meningkatkan *innovative work behavior* berdasarkan hasil penelitian pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).

1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

1.4.1. Aspek Teoretis

1. Memberikan sumbangan kajian ilmu Psikologi industri dan organisasi khususnya mengenai *Innovative Work Behavior* (IWB), *psychological capital* dan *organizational innovative climate*.
2. Diharapkan dapat membantu peneliti lain untuk lebih memahami kajian pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* sebagai upaya pengembangan *Innovative Work Behavior* (IWB).

1.4.2. Aspek Praktis

1. Memberikan gambaran mengenai kondisi *innovative work behavior* (IWB), *psychological capital* dan *organizational innovative climate* pada karyawan PT. Biofarma (Persero), khususnya Direktorat Perencanaan dan Pengembangan.
2. Memberikan informasi kepada Divisi Human Capital PT. Biofarma (Persero) mengenai pengaruh *psychological capital* dan *innovative climate*, sehingga nantinya dapat ditindak lanjuti dengan intervensi yang tepat guna mengembangkan *innovative work behavior* pada karyawan PT. Biofarma (Persero) khususnya Direktorat Perencanaan dan Pengembangan.
3. Menjadi salah satu acuan dalam merancang seleksi karyawan PT. Biofarma (Persero) khususnya pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan.
4. Memberikan informasi mengenai cara peningkatan produktifitas organisasi melalui peningkatan *innovative work behavior* bagi perusahaan manufaktur vaksin atau produk kesehatan yang sejenis.
5. Menjadi dasar acuan untuk membuat program pengembangan SDM yang berkaitan dengan peningkatan *innovative work behavior* pada karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN

DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1. Kajian Pustaka

Pada sub Bab ini, penulis akan memaparkan teori- teori terkait variabel yang akan diteliti pada penelitian ini yakni meliputi: a) *human capital* ; b) *psychological capital* ; c) Iklim organisasi ; d) *organizational innovative climate* dan e) *innovative work behavior* ; f) penelitian terkait *psychological capital*, *organizational innovative climate* dan *innovative work behavior* ; g) organisasi; dan h) intervensi

2.1.1. Human Capital

Pada perkembangan awal dunia industri, manusia hanya ditempatkan sebagai *cost* yang senantiasa dikelola semaksimal mungkin guna menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.Pada saat ini terdapat pergeseran paradigmma manajemen yang mana *human resource* bergeser menjadi *human capital*. Berbeda dengan paradigma *human resources*, *human capital* menempatkan SDM sebagai aset perusahaan yang memerlukan investasi dan memiliki risiko atas pemanfaatannya. Pada konsep teori *human capital* karyawan tidak lagi dianggap sebagai *cost* tetapi sebagai aset, sehingga perlu dilakukan peningkatan nilai melalui pengembangan sumber daya manusianya. Melalui pengembangan sumber daya manusia, diharapkan mampu meningkatkan performa perusahaan.

Munculnya konsep *human capital* merupakan aplikasi dari aliran psikologi positif yang digerakkan oleh Selingman. Psikologi positif adalah aliran pendekatan ilmu psikologi yang memiliki tujuan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh individu yang sehat mental agar merasa lebih bahagia dan lebih produktif (Peterson &

Selingman dalam Luthans,2007). Psikologi positif muncul sebagai bentuk protes dimana dalam praktek pengelolaan sumber daya manusia pada industri dan organisasi, berfokus pada kekurangan dari karyawan semata. Manajemen maupun praktisi manajemen SDM seakan mengabaikan potensi- potensi lain dari karyawan yang dapat dikembangkan selain kekurangannya.

Luthans (2002) kemudian mengembangkan konsep psikologi positif yang dikembangkan oleh Sellingman ke dalam setting industri dan organisasi yang dikenal dengan *positive organizational behavior* (POB). POB merupakan penerapan perilaku positif yang berorientasi pada kelebihan dan kekuatan yang dimiliki karyawan yang berupa kapasitas psikologis yang dapat diukur, dikembangkan dan dikelola secara efektif untuk perbaikan kinerja karyawan. POB adalah aplikasi dari aliran psikologi positif dalam konteks pekerjaan yang berorientasi mengembangkan kekuatan dari sumber daya manusia dan kemampuan psikologis dengan tujuan melakukan peningkatan kinerja dalam dunia kerja (Luthans, Cooper & Nelson, Wright dalam Luthans, 2007).

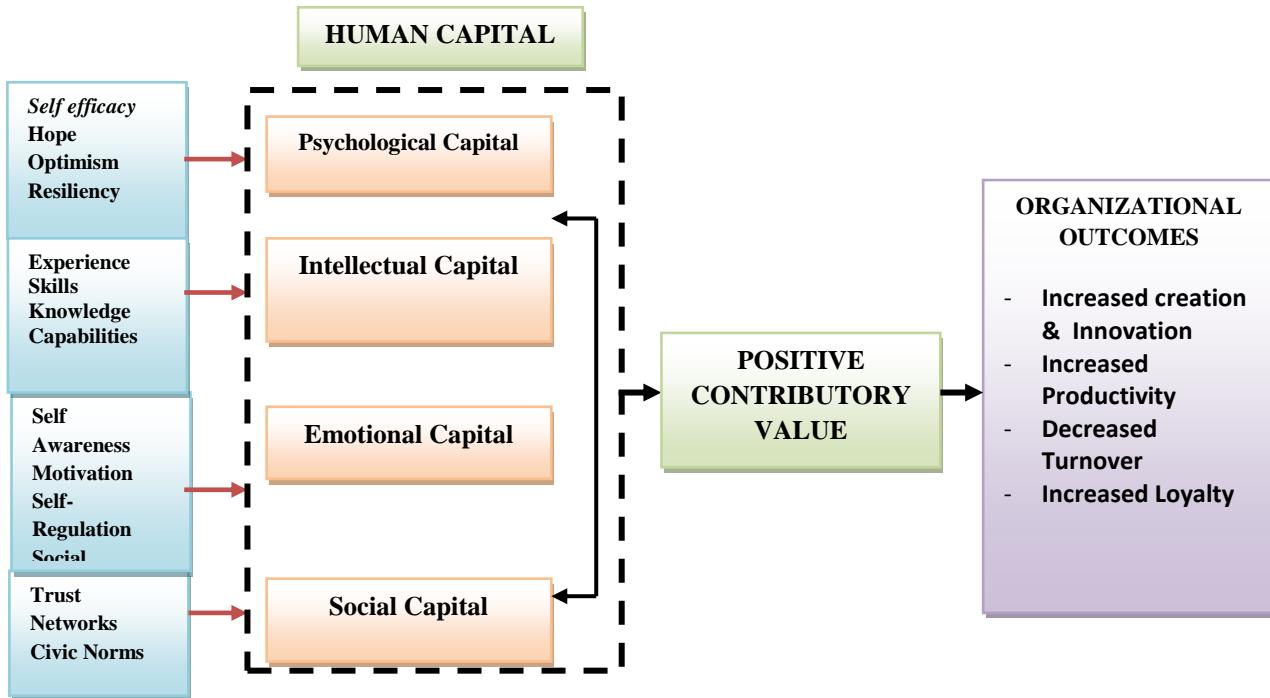
Luthans (2002) mengungkapkan untuk dapat menampilkan *positive organizational behavior* (POB) karyawan akan berbekal modal positif dari dalam diri yang yang berisikan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, sikap, nilai, dan kapasitas yang memiliki nilai tambah bagi organisasi yang dikenal dengan konsep *human capital*. Meskipun begitu terdapat banyak definisi yang ditetapkan oleh ahli terkait konsep *human capital*. Berikut beberapa definisi *human capital* yang telah dirangkum oleh Kadiyono (2011) melalui disertasinya:

Tabel 2.1.1.1 Definisi *Human Capital*

Sumber Kutipan	Definisi
Bapstite (2001)	<i>Employee Knowledge and skill that produce economics potential for organisations</i>
Bontis & Fitz- ens (2002)	<i>Employee knowledge, competence & experience</i>
Dzinkowski (2000)	<i>Employee know how, competence, skills and professional knowledge</i>
Brooking & Motta (1996)	<i>Human assets are employee experience, knowledge, competence and creativity</i>
Molyneux (1998)	<i>Group knowledge, skills, professional technique and employee personal networks</i>
Van Buren (1999)	<i>Knowledge, skill and competence owned by people in an organization</i>

Berbagai berbagai definisi dari *human capital* yang ada, kemudian dirangkum oleh pendapat Petterson dan Spiker (2005) yang menyatakan bahwa *human capital* adalah aset individu selaku pegawai yang berisikan pengetahuan (*knowledge*), pengalaman (*experience*), keterampilan (*skills*), sikap (*attitude*), nilai (*value*), dan atribut personal lainnya (*personal attributes*) yang memiliki nilai tambah bagi organisasi. *Human Capital* terdiri atas *psychological capital*, *intellectual capital*, *emotional capital*, dan *social capital*, atau dikenal PIES *human capital* sebagaimana terlihat pada bagan berikut ini :

Gambar 2.1.1.1. Unsur Pembentuk *Human Capital*



Sumber :
The Journal of Positive Psychology, 2005

Dalam gambar di atas, dapat dijelaskan bagian-bagian pembentuk *human capital*, yaitu *psychological capital*, *intellectual capital*, *emotional capital*, dan *social capital* sebagai berikut :

1. *Psychological capital*. Merupakan modal psikologis yang dapat menyumbangkan kontribusi bagi keberhasilan individu selaku pegawai di perusahaan. Modal psikologis ini terdiri atas kepercayaan atas kemampuan diri (*confidence/ self-efficacy*), harapan terhadap organisasi dan pekerjaan (*hope*), pola pikir positif terhadap keberhasilan pelaksanaan kerja maupun pencapaian organisasi (*Optimism*), maupun daya tahan dalam menghadapi masalah atau situasi stres/ kritis (*Resiliency*).

2. *Intellectual Capital.* Merupakan modal intelektual bagi organisasi yang terdiri dari komitmen terhadap organisasi maupun kompetensi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Modal intelektual ini dapat menyumbangkan kontribusi bagi keberhasilan individu selaku pegawai dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal-hal yang terdapat didalamnya adalah pengalaman dalam melaksanakan tugasnya (*experience*), keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugasnya (*skill*), pengetahuan dalam peningkatan kemampuan kerjanya (*knowledge*), dan kapasitas serta kemampuan umum dalam melakukan tugas-tugasnya.
3. *Emotional Capital.* Merupakan modal kematangan emosional yang dapat menyumbangkan kontribusi bagi keberhasilan individu selaku pegawai di perusahaan. Modal kematangan emosional terdiri atas kemampuan mengenali emosi yang dimilikinya (*self awareness*), motivasi dalam menjalin relasi kerja dalam lingkungan kerjanya (*motivation*), kemampuan meregulasi emosi (*self-regulation*), keterampilan sosial dalam lingkungan kerjanya (*social skill*), serta kemampuan mengenali lingkungannya (*social awareness*).
4. *Social Capital.* Merupakan modal sosial yang dapat menyumbangkan kontribusi bagi keberhasilan individu selaku pegawai di perusahaan. Hal-hal yang terdapat didalamnya adalah jejaring sosial dalam melaksanakan pekerjaannya (*network*), rasa percaya terhadap lingkungannya (*trust*), serta perilaku untuk melakukan kegiatan-kegiatan di luar *job description* yang sesuai dengan nilai-nilai dalam lingkungan (*civic norms*).

2.1.2 *Psychological Capital*

2.1.2.1 *Pengertian*

Dalam perkembangan teori *human capital*, Luthans (2007) merevisi konsep *psychological capital* Peterson & Spiker (2005). Melalui teorinya *psychological capital*

digambarkan memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan *human Capital* maupun *social Capital*. Menurut Avolio & Luthans (dalam Luthans,2007), hal ini disebabkan karena *psychological capital* menekankan pada faktor pembentuk individu, sehingga mampu memprediksi pencapaian apa yang akan mampu dicapai individu. Sementara *human capital* hanya mampu menjelaskan hal- hal apa yang dimiliki individu seperti pendidikan dan *skill*, sedangkan *social Capital* hanya mampu menjelaskan mengenai seberapa luas dan mampu individu tersebut menjalin relasi dalam lingkungannya.

Luthans (2007) melalui bukunya yang berjudul *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge* mendefinisikan *Psychological Capital* sebagai

“ an Individual’s positive psychological state of development and is characterized by (1) having confidence (self efficacy), to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging task, (2) making a positive attribution (Optimism) about succeeding now and in the future, (3) persevering toward goals and when necessary, redirecting paths to goal (hope) in order to succeed and (4) when beset by problem and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resiliency) to attain success.”

Psychological capital adalah modal psikologis positif dalam diri individu yang berupa ciri pribadi atau psikologis yang menjadi dasar untuk berkembang. Ciri bersifat positif ini yang dapat membantu individu dalam mengembangkan potensi diri yang dimiliki. Ciri ini terdiri atas adanya 1) kepercayaan di dalam diri (*self efficacy*) untuk memutuskan dan mengerahkan usaha yang dibutuhkan untuk kesuksesan menyelesaikan suatu tugas yang menantang, 2) memberikan pemikiran positif (*optimism*) mengenai kesuksesan pada kondisi saat ini maupun di masa depan, 3) tekun dalam mencapai tujuan dan bila perlu membuat jalan (*hope*) untuk mencapai tujuan untuk keberhasilan, (4) Ketika dihadapkan pada permasalahan dan rintangan mampu bertahan dan bangkit kembali bahkan semakin tegar dalam mencapai kesuksesan.

”Psychological capital is concerned with who you are, and it the development sense, who you are becoming.” (Avolio & Luthans, 2006)

Psychological capital menekankan mengenai identitas dari individu, yang perkembangannya akan menentukan arah diri individu tersebut di masa yang akan datang.

Avolio & Luthans (dalam Luthans, 2007) menyebutkan bahwa *pyschological capital* adalah karakteristik yang menggambarkan diri individu yang merupakan modal psikologis individu di masa depan. Individu dengan tingkat *psychological capital* akan lebih mudah beradaptasi dan fleksibel dalam memenuhi tuntutan dari pekerjaan yang bersifat dinamis.

Disebutkan melalui penelitiannya (Luthans, 2008) bahwa

“ Psychological capital is an result from dynamic processes of cognitive affective processing system which include adaptive encoding of cognitive catagories, expectancies, goals, values, affect and self regulatory plans.”

Psychological capital merupakan hasil dari suatu proses sistem kognisi afeksi yang bersifat dinamis terdiri atas proses *encoding* adaptif terhadap berbagai aspek kognitif seperti ekspetasi, tujuan, nilai, afek atau emosi dan perencanaan regulasi diri (*self regulatory plans*).

Disebutkan juga oleh Luthans (2007) bahwa *psychological capital* merupakan bentuk *state like construct*. *State like construct* merupakan bentuk interaksi antara *traits construct* dengan stimulus yang diterima dari lingkungannya. Hal ini menyebabkan konstruk *psychological capital* menjadi bersifat dinamis dan dapat dikembangkan.

Maka berdasarkan beberapa definisi tersebut ditetapkan *psychological capital* dalam penelitian ini adalah sebuah ciri psikologis positif individu yang bersifat dinamis dan berupa hasil interaksi antara sistem kognisi dan afeksi di dalam diri individu, dimana bentuk perkembangannya akan menentukan arah dari individu tersebut di masa yang akan datang dalam memenuhi tuntutan dari lingkungan.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif terhadap terbentuknya perilaku kerja positif seperti *organizational citizenship behavior* (Avey,et.al 2008), kinerja karyawan (Youssef dan Luthans, 2007; Luthans,et.al., 2008), kepuasan kerja (Youssef dan Luthans, 2007; Luthans,et.al., 2008), kebahagiaan karyawan (Youssef dan Luthans, 2007), komitmen (Youssef dan Luthans, 2007; Luthans,et.al., 2008) dan perilaku inovasi karyawan (He,2013; Abbas dan Rajja, 2011).

Penelitian lain juga membuktikan bahwa *psychological capital* berpengaruh negatif terhadap perilaku negatif karyawan seperti *organizational cynism* (Avey,et.al., 2008), *intention to quit* (Avey,et.al., 2008) dan *counterproductive workplace behaviors* (CWB) (Avey,et.al., 2008). Avey,et.al (2008) menambahkan pada penelitiannya bahwa *psychological capital* tidak hanya menghasilkan dampak terhadap *individual outcomes* tetapi juga *outcome* organisasi yang terbagi atas *outcome* jangka pendek berupa efisiensi jangka pendek perusahaan seperti *stock value* dan *return of investement* (ROI) dan *outcome* jangka panjang berupa *long term organizational effectiveness* seperti *long term organization growth, increased market share, organization innovation* dan *organization social responsibility*.

2.1.2.2 Dimensi Psychological Capital

Mengacu pada Luthans (2007) *psychological capital* terdiri atas empat aspek yang terdiri dari *hope, optimism, resiliency* dan *self efficacy*. Adapun keempat dimensi tersebut bersinergis dalam membentuk *psychological capital* yang berpengaruh terhadap kinerja pada individu.

Luthans (2007) menyebutkan *psychological capital* terdiri atas dimensi pembentuk sebagai berikut:

1. *Self efficacy*

Self efficacy adalah derajat keyakinan atas diri yang tinggi (*self efficacy*) yang digunakan untuk menggerakkan motivasi melalui pemanfaatan sumber daya kognitif yang dimiliki maupun sumber daya lain untuk menghasilkan suatu perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Individu dengan derajat *self efficacy* yang tinggi akan cenderung menyukai tantangan dan menetapkan target yang ingin dicapainya secara mandiri, bahkan cenderung menetapkan tujuan yang menantang (*challenging*). Individu dengan *self efficacy* yang tinggi, memiliki kepercayaan akan kompetensi yang dimiliki dirinya dan yakin dapat mengelola berbagai macam sumber daya yang dimilikinya untuk menjawab tantangan dalam tujuan yang ditetapkannya. Kepercayaan ini ditampilkan melalui pengerahan usaha terbaik yang dapat dilakukannya untuk mencapai tujuan.

Bandura (dalam Luthans, 2007) mendefinisikan *self efficacy* sebagai persepsi individu mengenai kemampuan mereka untuk membuat dan mengatur peristiwa dalam hidup (Bandura, 1982). Dapat dikatakan bahwa *self-efficacy* merupakan modal individu dalam mengerjakan pekerjaan secara antusias, mengeluarkan usaha yang besar pada pencapaian tugas, dan kegigihan dalam menghadapi hambatan (Parker et al., 2006).

Dalam penelitiannya Farr & Ford (1990) menyebutkan jika usaha besar yang dikeluarkan individu berkat kepercayaan atas kemampuan diri dapat mendukung karyawan dalam melewati pekerjaan- pekerjaan yang menantang salah satunya dalam pekerjaan yang dituntut banyak perubahan. Farr dan & Ford juga menyebutkan jika individu dengan ketidakyakinan akan kemampuan diri, memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk untuk menghindari aktivitas, mengerahkan sedikit usaha, dan cepat menyerah khususnya ketika dihadapkan pada pekerjaan yang menantang seperti pada proses inovasi. Hal ini disebabkan karena inovasi melibatkan ketidakpastian pada hasil kerja, sehingga kondisi tersebut menimbulkan tantangan lebih. Individu yang tidak cukup memiliki *self-efficacy*

cenderung kurang berusaha dalam mengimplementasikan inovasi karena tidak yakin dengan kemampuan diri untuk menghadapi pekerjaan inovasi yang menantang (Farr & Ford, 1990).

2. *Optimism*

Optimism adalah derajat dimana individu senantiasa memiliki pandangan yang positif terhadap kondisi yang dimiliki individu pada saat ini guna mencapai tujuan yang ditetapkannya. Individu dengan *optimism* yang tinggi, ketika dihadapkan pada hambatan dan permasalahan yang berakibat pada kegagalan akan tetap berpikir positif. Mereka akan memadang kegagalan sebagai suatu hal yang bersifat sementara, dan tidak akan terulang lagi di masa yang akan datang. Sebaliknya jika keberhasilan dapat dicapai, mereka akan mengapresiasi keberhasilan tersebut sebagai bentuk keberhasilan diri yang patut untuk diapresiasi.

Optimism dalam konsep *psychological capital* merupakan bentuk *state construct*, berbeda dengan konsep *optimism* dalam bentuk *trait* yang berupa bawaan kepribadian, yang sifatnya relatif menetap. Disebutkan bahwa konstruk *optimism* dalam *psychological capital* merupakan bentuk *realistic optimism*. *Realistic optimism* adalah bentuk penilaian kognitif secara obyektif terhadap suatu pencapaian individu pada situasi spesifik dengan mempertimbangkan ketersediaan sumber daya yang dimiliki pada kondisi dilakukannya penilaian kognitif (Luthans 2002; Luthans and Youssef, et.al, 2007; Schneider, 2001 dalam Luthans, et.al., 2008). Hal ini bermakna bahwa dalam membentuk penilaian kognitif, individu dengan *optimism* yang tinggi pada konsep *psychological capital* akan tetap mempertimbangkan kondisi realistik yang terjadi di lingkungannya.

3. *Hope*

Hope adalah sebuah kondisi psikologis dimana individu senantiasa memiliki dorongan dan mampu membuat perencanaan untuk mencapai kesuksesan. Luthans, et.al

(2008) menyebutkan bahwa *hope* adalah sebuah bentuk motivasi yang berasal dari interaksi antara dorongan di dalam diri dengan lingkungan yang terdiri dari: 1) sumber dorongan (*goal directed energy*) dan 2) strategi atau arah energi (*planning to meet goal*). Maka dapat disimpulkan bahwa *hope* berupa hasil gabungan antara ketiga komponen motivasi yakni sumber keinginan atau dorongan (*will power*) yang kuat untuk berusaha meraih tujuan (*goal*), melalui kecakapan untuk menghasilkan jalur pengarahan energi (*pathways*) agar tujuan tersebut dapat terwujud.

4. Resiliency

Resiliency adalah derajat kemampuan individu untuk bertahan dan senantiasa mengerahkan usaha yang konsisten ketika menghadapi permasalahan dan hambatan dalam mencapai tujuan. Individu dengan kekuatan *resiliency* yang tinggi akan tetap bertahan dan mencari jalan keluar dari hambatan yang dihadapinya guna mencapai tujuan.

Secara spesifik pada tabel berikut, digambarkan ciri- ciri individu dengan kapasitas *psychological capital* tinggi pada masing- masing dimensi:

Tabel 2.1.2.2.1 Ciri Individu dengan Psychological Capital Tinggi

Aspek	Ciri Individu
<i>Self-Efficacy</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki sasaran tujuan yang tinggi dan tidak ragu melibatkan diri dalam tugas- tugas yang sulit 2. Terbuka dan siap dalam menerima tantangan 3. Mampu memotivasi diri sendiri 4. Bersedia mengerahkan usaha maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
<i>Optimism</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kedisiplinan diri, kemampuan menganalisa atas peristiwa yang terjadi 2. Mampu membuat perencanaan yang berkelanjutan 3. Menampilkan apresiasi dan rasa berterimakasih atas segala faktor yang mendukung kesuksesannya dalam mencapai tujuan 4. Melihat faktor keberhasilan sebagai hasil dari diri sendiri, sementara

	faktor kegagalan berasal dari lingkungan yang memang tidak mampu dicegahnya.
	5. Kegagalan dipandang sebagai suatu faktor penghambat yang bersifat sementara
Hope	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu berpikir secara mandiri 2. Dalam membuat rencana dan strategi dikendalikan oleh <i>Internal locus of control</i> bukan pengaruh lingkungan
Resiliency	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bersedia mengambil resiko (<i>risk taker</i>) 2. Mampu membuat alternatif strategi dan perencanaan ketika dihadapkan pada permasalahan guna mencapai tujuan 3. Fleksibel dalam menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan

Sumber:

Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge (Luthans, 2007)

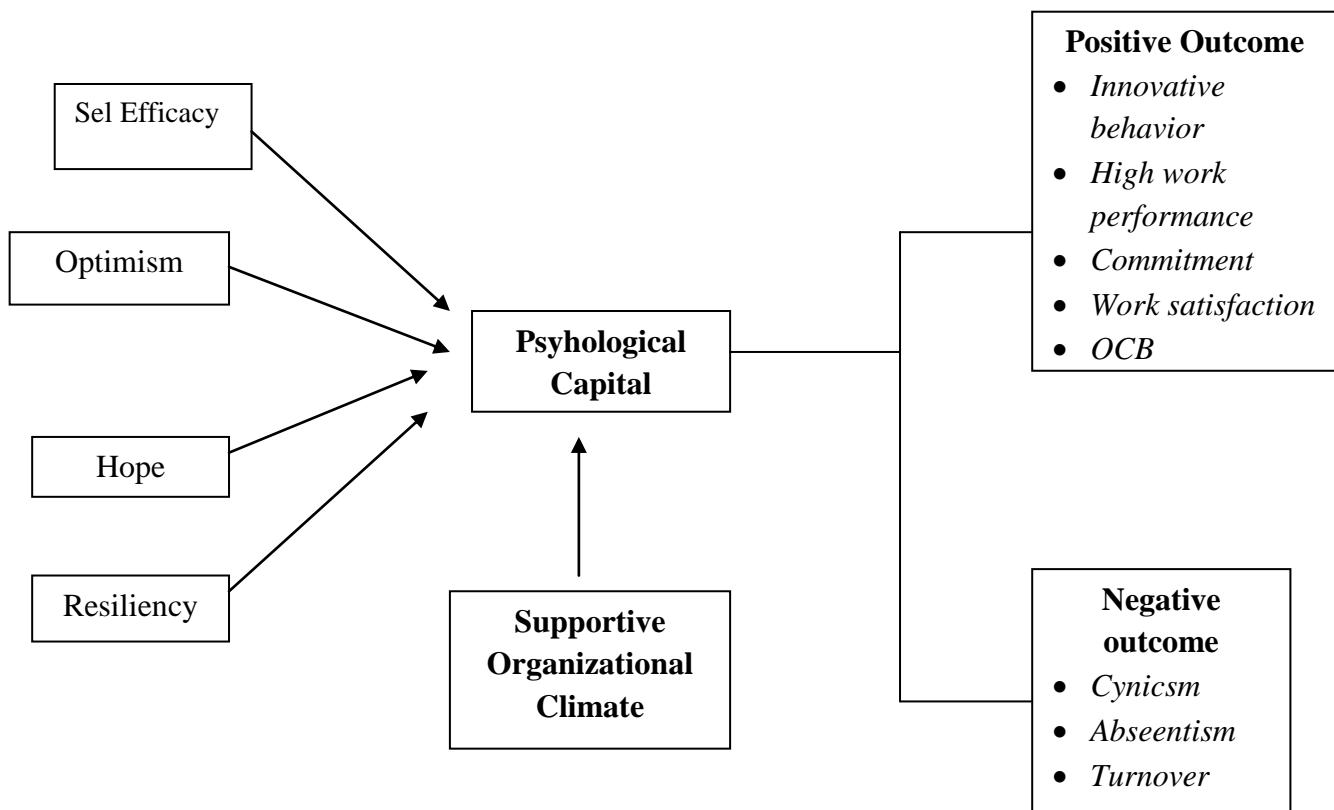
Konstruk ini akan menjadi lebih kuat dalam memengaruhi kinerja jika digabungkan menjadi satu kesatuan daripada hanya berupa penjumlahan pada masing-masing dimensinya (Luthans, 2007). Keempat dimensi *psychological capital* tidak hanya bersifat mempengaruhi satu sama lain, tetapi juga bekerja secara sinergis antara satu sama lain dalam membentuk *psychological capital* dalam diri individu.

Digambarkan melalui bukunya Luthans (2007), seseorang yang senantiasa memiliki pemikiran positif (*optimism*) terhadap lingkungannya khususnya lingkungan kerja akan senantiasa memiliki cara dan jalur untuk mencapai tujuannya (*hope*). Cara dan jalur yang senantiasa dimilikinya akan membentuk motivasi pada diri individu tersebut, sehingga dirinya mampu mengatasi setiap kesulitan- kesulitan yang dihadapinya. Pemikiran positif dan dorongan untuk senantiasa memikirkan cara dan jalur untuk mencapai tujuan membuat daya tahan individu tersebut dalam menghadapi masalah dan tantangan (*resiliency*) menjadi meningkat.

Keberhasilan individu dalam menghadapi masalah dan tantangan akan memengaruhi tingkat kepercayaan diri di dalam individu tersebut (*self efficacy*) yang membuat persepsi positif (*optimism*) individu terhadap lingkungan menjadi semakin kuat yang ditampilkan melalui dorongan untuk memilih tugas yang menantang. Secara sinergis keempat dimensi *psychological capital* saling memengaruhi satu sama lain yang membentuk *psychological capital* pada diri individu.

Individu dengan *psychological capital* yang tinggi, tidak hanya sekedar berani memilih tugas yang menantang, individu akan mengerahkan segenap tenaga dan kemampuan yang dimiliki untuk menghadapi tantangan dalam tugasnya yang ditampilkan melalui perilaku kerja positif (POB) seperti bekerja keras dan tegar dalam mencapai tujuan, yang pada akhirnya menghasilkan *positive outcome* bagi organisasi tempat dirinya bekerja. Adapun gambaran lebih jelas mengenai interaksi keempat dimensi *psychological capital* terhadap perilaku kerja positif (POB) terlihat pada model berikut:

Gambar 2.1.2.2.1 Model Psychological Capital Luthans



Sumber:

Thesis Pengaruh Psychological Capital terhadap *Work Engagement* (Elziyetmi, 2014)

Gambar diatas menunjukkan kelima ciri psikologis positif yang membentuk *psychological capital* pada diri individu. Adapun kelima ciri psikologis positif tersebut adalah *self efficacy, optimism, hope* dan *resiliency*. Kelima ciri psikologis positif tersebut membentuk suatu modal psikologis positif yang menentukan keberhasilan individu.

Gambar diatas menunjukkan modal psikologis positif tersebut dapat memengaruhi *positive* dan *negatif outcomes* karyawan. Semakin kuat modal psikologis positif yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi *positive outcomes* yang ditampilkan di lingkungan kerja. *Positive outcomes* yang dimaksud adalah perilaku inovasi (*innovative work behavior*), *performance*, *commitment*, *work satisfaction* dan *organizational citizen behavior* (OCB). Sementara modal psikologis positif memiliki pengaruh negatif terhadap kemunculan *outcomes* negatif karyawan, yang mana semakin kuat modal psikologis yang dimiliki karyawan maka semakin rendah *outcomes* negatif yang ditampilkan karyawan. *Negatif outcomes* yang dimaksud adalah *cynicism*, *absentism* dan *turn over*.

Pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) ditemukan kelima ciri psikologis positif ini dalam perilaku kerja karyawan sehari-hari. Kelima ciri psikologis positif ini juga memengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh karyawan. Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Luthans (2007), tingkat kepercayaan karyawan terhadap kemampuan diri sendiri memengaruhi keberanian karyawan tersebut untuk menampilkan hasil kerja yang terbaik. Kepercayaan akan kemampuan diri terlihat menentukan apakah seorang karyawan akan tampil *perform* atau tidak di pekerjaannya. Semakin tinggi kepercayaan karyawan akan kemampuan diri yang dimilikinya, maka semakin *perform* karyawan tersebut di pekerjaannya.

Tidak hanya tingkat kepercayaan akan kemampuan diri yang terlihat memengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh karyawan. Pola pikir yang dimiliki karyawan terhadap situasi yang ada pada saat ini maupun di masa yang akan datang, juga ditemukan memengaruhi kinerja yang ditampilkannya. Menurut Luthans (2007) pola pikir positif terhadap situasi yang ada baik saat ini maupun di masa yang akan datang disebut dengan *optimism*. Semakin positif pola pikir yang dimiliki karyawan maka semakin baik kinerja yang ditampilkannya. Berlaku sebaliknya, semakin negatif pola pikir yang dimiliki karyawan maka semakin buruk kinerja yang ditampilkannya, karena ia akan cenderung ragu untuk bertindak karena memiliki pemikiran negatif akan hasil kerja dari perilaku kerja yang akan ditampilkannya.

Selain kepercayaan terhadap kemampuan diri dan pola pikir positif terhadap kondisi yang dimiliki, terdapat modal positif lain yang memengaruhi kesuksesan kerja karyawan yakni dorongan energi psikis yang dimiliki. Dorongan energi psikis yang dimiliki individu ini dikenal dengan *hope* (Luthans, 2007). Semakin kuat dorongan energi psikis yang dimiliki karyawan, maka semakin baik kinerja yang ditampilkan. Hal ini disebabkan oleh adanya usaha terus menerus yang dikerahkan karyawan dengan tingkat *hope* tinggi dalam membuat strategi dan mengerahkan energi yang dimilikinya untuk mencapai kesuksesan yang diharapkannya. Berlaku sebaliknya karyawan dengan *hope* yang rendah akan cenderung menjalani pekerjaan dengan apa adanya, tanpa disertai adanya usaha lebih untuk membuat strategi dan mengerahkan energi psikis yang dimiliki secara efektif guna mencapai kesuksesan kerja. Oleh karena itu menjadi penting dalam diri karyawan untuk memiliki energi psikis yang kuat guna mencapai kesuksesan kerja.

Kekuatan untuk bertahan dalam menghadapi hambatan merupakan modal psikologis terpenting yang perlu untuk dimiliki oleh karyawan khususnya karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Dalam konsep

psychological capital Luthans (2007) kekuatan untuk bertahan dalam menghadap hambatan kerja dikenal dengan *resiliency*. Dalam bekerja karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) akan dihadapkan dengan adanya hambatan- hambatan kerja, seperti misalnya kegagalan dalam penelitian produk, ketidak sesuaian produk dengan kualifikasi obat pemerintah, ketidaksesuaian produk dengan kondisi ketahanan tubuh tester,dll. Oleh karena itu *resiliency* menjadi penting untuk dimiliki oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Tanpa adanya *resiliency* akan menjadi sulit bagi karyawan untuk bertahan dalam kondisi kerja. Hal ini membuat karyawan menjadi tidak mampu menampilkan kinerja maksimalnya, sehingga dapat merugikan perusahaan. Maka berdasarkan gambaran *urgensi* dari masing- masing dimensi *psychological capital*, peneliti menetapkan untuk tetap menggunakan kelima dimensi yang ada untuk menggambarkan kondisi *psychological capital* subyek penelitian ini, yakni karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).

2.1.3. Iklim Organisasi

2.1.3.1. Pengertian

Ekval (dalam Isaksen & Lauer, 2002) menyatakan

“Climate as observed & recurring patterns of behavior, attitudes & feeling that characterize life in organism”

Iklim adalah sesuatu pola perilaku, sikap dan perasaan yang dapat diamati dan berulang yang mencirikan kehidupan dalam organisme. Pendapat lain dari Isaksen & Lauer (2002) mendefinisikan iklim sebagai berikut:

“Climate is an intervening variable that influence organizational & psychological process which in turn, influence the overall productivity & well being member of an organization.”

Iklim adalah variabel intervening yang mempengaruhi proses organisasi dan psikologis yang pada gilirannya, mempengaruhi produktivitas secara keseluruhan & kesejahteraan anggota organisasi. Maka disimpulkan berdasarkan beberapa definisi tersebut bahwa iklim adalah sesuatu pola perilaku, sikap dan perasaan yang dapat diamati dan berulang dalam lingkungan dimana hasil tersebut mampu memengaruhi proses organisasi maupun psikologis yang menghasilkan dampak pada produktivitas dan kesejahteraan anggota organisasi secara keseluruhan.

James, James & Ashe (dalam Isaken & Lauer, 2002) menyebutkan bahwa secara umum berdasarkan lingkup analisisnya, iklim terbagi atas dua jenis yakni *organizational climate* dan *psychological climate*. *Pyschological Climate* adalah penilaian kognitif individu terhadap lingkungannya ,adapun dalam memaknai nya individu memanfaatkan nilai pribadi yang dimilikinya. Ketika penilaian individu disatukan, didasarkan pada keyakinan masing- masing individu yang merasakan penilaian yang sama, maka hasil yang didapat menghasilkan iklim organisasi.

Iklim organisasi merupakan kondisi dalam lingkungan kerja dan merupakan stimulus yang kemudian berinteraksi dengan karyawan. Interaksi yang terus menerus antara karyawan dengan stimulus yang ada di lingkungan, akan melahirkan persepsi (Locke, 1976). Iklim organisasi merupakan sesuatu yang dipersepsi, sebagai pengaruh dari subjektif dari sistem formal, gaya informasi manajer, dan faktor- faktor lingkungan lain yang terdapat pada sikap, keyakinan, nilai dan motivasi dari orang- orang yang bekerja pada sebuah perusahaan tertentu (Litwin & Stringer, 1968). Kallestad (dalam Burns & Machin, 2013) juga menambahkan

“ Organizational climate is related to employee’s perception for organizational policy, practice and procedure.” (Kallestad, 2010).

Iklim organisasi mengacu pada persepsi karyawan terhadap peraturan, penerapan dan prosedur yang berlaku pada suatu organisasi, sehingga iklim organisasi merupakan

karakteristik-karakteristik tertentu yang secara spesifik membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi tingkah laku manusia di dalam organisasi tersebut.

Gilmer (1961) menguraikan bahwa iklim organisasi tidak hanya mempengaruhi tingkah laku individu-individu dalam organisasi, tetapi juga bagaimana organisasi tersebut berinteraksi dengan yang lain. Lindell & Brandt (dalam Burns & Machin, 2013) menambahkan

“Organizational climate has been indicated as a highly important factor in positive organizational and employee outcomes (Lindell & Brandt, 2000)”

Iklim organisasi menjadi penting untuk terbentuk untuk mencapai outcomes organisasi maupun karyawan yang lebih positif. Adapun *outcomes* positif yang dimaksudkan pada level organisasi berbentuk kinerja organisasi yang dapat ditunjukkan melalui kepuasan *stakeholder*, *income* organisasi, dll. Sedangkan *outcomes* positif pada level karyawan dapat berupa kinerja individu yang tinggi, kepuasan kerja dan *Well Being* karyawan.

Maka berdasarkan beberapa definisi yang ada, disimpulkan jika iklim organisasi merupakan hasil persepsi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung mengenai kualitas lingkungan suatu organisasi dalam bentuk suatu rangkaian karakteristik organisasi seperti peraturan, kebijakan, penarapan, dll. Penilaian individu disatukan, didasarkan pada keyakinan masing-masing individu yang merasakan penilaian yang sama, dimana penilaian tersebut dinamakan sebagai iklim organisasi.

2.1.3.2. Dimensi klim Organisasi

Litwin dan Stringer (1968) yang menyatakan bahwa terdapat sembilan dimensi yang merupakan karakteristik dari iklim organisasi, antara lain :

1. *Structure*

Perasaan karyawan mengenai peran karyawan dan prosedur kerja yang dibuat perusahaan dalam situasi kerja.

2. *Responsibility*

Perasaan karyawan mengenai bagaimana pengambilan keputusan tanpa campur tangan dari pihak atasan.

3. *Reward*

Perasaan karyawan mengenai penghargaan yang diberikan atas pekerjaan yang dilakukan dengan memuaskan berupa gaji dan kebijakan promosi

4. *Risk*

Perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang mengandung risiko dan tantangan, serta bagaimana cara karyawan untuk dapat mengantisipasi risiko dan tantangan tersebut

5. *Warmth*

Perasaan karyawan mengenai persahabatan yang baik pada lingkungan kerja kelompok dan mengenai kehangatan hubungan dengan sesama rekan kerja baik atasan maupun bawahan.

6. *Support*

Perasaan karyawan mengenai dukungan yang diberikan oleh perusahaan terhadap dirinya, baik itu yang tercermin dari dukungan atasan, rekan kerja maupun bawahan

7. *Standard*

Menunjukkan bagaimana karyawan memahami standar mengenai tujuan dan tampilan kerja dari setiap pekerjaan dengan menekankan pada pekerjaan yang baik

8. *Conflict*

Dimensi ini menunjukkan bagaimana perasaan karyawan bila terjadi perbedaan pendapat antara atasan dan karyawan dalam mengatasi masalah

9. *Identity*

Perasaan karyawan tentang rasa memiliki terhadap organisasi dan merasa bermanfaat bagi organisasi.

Iklim organisasi maupun iklim psikologis berpengaruh terhadap produktivitas organisasi maupun kesejahteraan keseluruhan anggotanya (Isaken & Lauer, 2002). Iklim terhadap produktivitas dan kesejahteraan anggota organisasi melalui pengaruhnya terhadap proses di dalam organisasi maupun proses individu di dalam organisasi. Proses organisasi yang dapat dipengaruhi iklim meliputi proses *problem solving*, pembuatan keputusan, koordinasi dan komunikasi. Sementara pada proses level individu meliputi proses *learning* dan *innovation*, komitmen dan motivasi. Adapun iklim menjadi salah satu variabel penting yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja maupun perubahan organisasi (Burke & Litwin, Scheneider dalam Isaken & Lauer, 2002)

2.1.3.3. Iklim Organisasi Spesifik (*Facet Specific Organizational Climate*)

Isu kontroversial didalam penelitian tentang iklim adalah mengenai arti dari konstruk itu sendiri dan bagaimana mengoperasionalkannya di dalam penelitian. Penelitian terkait iklim organisasi membuktikan adanya urgensi untuk meneliti iklim organisasi secara spesifik agar hasil penelitian lebih menjawab kebutuhan penelitian. Oleh karena itu pada perkembangannya saat ini peneliti melakukan rekonstruksi iklim secara umum kedalam dimensi-dimensi atau subdimensi iklim organisasi secara spesifik.

Pada awalnya Schneider dan Reichers (1983) yang menyatakan bahwa akan menjadi kurang terukur jika pengukuran tentang iklim organisasi tidak merujuk pada spesifikasi iklim tertentu (misalnya iklim motivasi, iklim kualitas pelayanan, iklim inovasi dan lain-lain). Konteks iklim organisasi yang terlalu luas membuat penelitian yang dilakukan tidak mampu menggambarkan konstruk iklim organisasi yang diharapkan oleh peneliti.

Pendapat ini juga didukung oleh Rousseau (1988), ia berpendapat bahwa sebaiknya penelitian terkait iklim organisasi sebaiknya diarahkan pada bentuk iklim organisasi spesifik (*facet-specific*) yang merujuk pada iklim sebagai sesuatu yang dinamis dari organisasi tetapi tidak berwujud. Oleh karena itu dilakukan rekonstrukturasi terhadap istilah iklim organisasi dari yang iklim organisasi yang bersifat menjadi iklim organisasi yang lebih spesifik.

Pada saat ini banyak berkembang penelitian terhadap beberapa macam iklim (contohnya untuk berprestasi, pelayanan, inovasi atau keselamatan) yang mengarahkan kepada bermacam-macam hasil kelompok kerja (misalnya perilaku pelayanan, perilaku kerja berprestasi, perilaku inovasi atau perilaku pencegahan kecelakaan).

Selama ini sebagian besar penelitian dan pengukuran iklim mengambil organisasi sebagai unit analisis (Patterson et al., 1992) namun fokus utama adalah tentang memperluas persetujuan pada persepsi iklim yang dapat ditunjukkan melalui keseluruhan organisasi, yang dikarakteristikkan dengan sub-budaya yang berbeda, departemen, peran dan tingkat hierarki. Berdasarkan pendapat Schneider (1990) yang mengatakan bahwa dimensi iklim akan berbeda-beda sesuai dengan tujuan penelitian dan kriteria dari topik, maka pengukuran iklim organisasi secara umum dapat mengandung dimensi yang tidak relevan untuk suatu studi tertentu. Maka berdasarkan pertimbangan tersebut Schneider (1990) menyarankan agar penelitian iklim organisasi selanjutnya lebih terfokus pada penelitian dan pengukuran iklim organisasi secara aspek spesifik. Maka berdasarkan

pertimbangan tersebut, penelitian ini akan terfokus pada pengukuran iklim organisasi secara spesifik, yakni pada iklim inovasi organisasi (*Organizational Innovative Climate*).

2.1.4. *Organizational Innovative Climate (OIC)*

2.1.4.1. Pengertian

Pada saat ini banyak penelitian yang melakukan penkajian terhadap variabel iklim organisasi disebabkan oleh besarnya peran yang dihasilkan dari variabel tersebut. Pada saat ini penelitian pun menjadi semakin spesifik dalam melihat variabel iklim organisasi, dimana iklim tidak lagi dilihat secara umum pada organisasi, tetapi juga dikaitkan dengan perilaku spesifik yang dituntut dari adanya iklim tersebut. Berikut beberapa iklim spesifik yang mulai banyak dilakukan penelitian adalah *organizational motivation climate*, *organizational learning climate*, *organizational service climate* dan *organizational innovative climate*.

Organizational Innovative Climate memiliki definisi sebagai berikut:

“ *Organizational innovative climate is organizational members' perception of support for creativity and innovation from work environment.*” (Amabile et al. 1996)

Organizational innovative climate adalah persepsi dari anggota organisasi terkait dukungan atas kreativitas dan inovasi dalam lingkungan kerja (Amabile at Al, 1996 dalam He, 2013).

Pendapat lain dikemukakan West,et.al (2003) dimana *organizational innovative climate* dimaknakan sebagai berikut:

“ *A form of practices and norms supported by an organization that encourage employees to take initiatives, and explore and develop new ideas, processes, or products that benefit the organization.*”

Sebuah bentuk praktik-praktik dan norma-norma yang didukung oleh organisasi yang dapat mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif, serta menggali dan

mengembangkan ide-ide, proses-proses, atau produk-produk baru yang bermanfaat bagi organisasi.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Sarros,et.al (2008) dimana *organizational innovative climate* didefinisikan sebagai:

“Degree of support and encouragement an organization provides its employees to take initiative and explore innovative approaches are predicted to influence the degree of actual innovation in that organization. The climate of innovation is also examined as an important factor that enhances organizational job performance. It was perceived by many researchers that supporting the employees to choose and explore different tools and methods to run their tasks, and to experience transferring their creative ideas into an innovative product, enhances the organizational innovation outcomes.”

Tingkat dukungan dan dorongan yang diberikan organisasi terhadap karyawannya untuk mengambil inisiatif dan mengeksplorasi pendekatan-pendekatan inovatif yang diperkirakan dapat mempengaruhi tingkat inovasi dalam organisasi tersebut. Iklim inovasi juga diteliti sebagai faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hal tersebut yang mendukung karyawan untuk memilih dan mengeksplorasi berbagai alat dan metode untuk menjalankan tugas-tugas mereka serta mengubah ide-ide kreatif mereka menjadi produk yang inovatif yang dapat meningkatkan inovasi organisasi.

Ditambahkan oleh Mumford and Gustafson (1988), dimana *organizational innovative climate* didefinisikan sebagai:

“An climate that facilitates innovation is one that provides a cognitive basis for idea generation and encourages the actions required for implementing these ideas while it demonstrates acceptance and recognition for the individual's creative efforts. “

Sebuah iklim yang memfasilitasi inovasi dapat memberikan dasar kognitif untuk memunculkan ide dan mendukung tindakan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan ide-ide tersebut ketika adanya penerimaan dan pengakuan atas upaya kreatif individu.

Tsai & Kao dalam He, 2013 berpendapat bahwa *organizational innovative climate* merupakan salah satu antecedent pembentuk perilaku inovasi pada karyawan.

Semakin kuat *organizational innovative climate* yang dimiliki pada suatu organisasi, semakin tinggi perilaku inovasi yang dimunculkan oleh karyawan. Adapun *organizational innovative climate* merupakan bentuk persepsi anggota organisasi terhadap dukungan atas kreativitas dan inovasi diharapkan mampu menggambarkan kondisi organisasi, apakah sudah mampu mendorong orang untuk berperilaku inovasi atau tidak.

Maka berdasarkan definisi yang ada *organizational innovative climate* pada penelitian ini ditetapkan sebagai bentuk persepsi dari anggota organisasi terhadap praktik-praktik, norma-norma dan dukungan yang diberikan oleh organisasi terkait perilaku inovasi yang dapat mendorong mereka untuk mampu mengambil inisiatif, serta menggali dan mengembangkan ide-ide, proses-proses, atau produk-produk baru yang bermanfaat bagi organisasi.

2.1.4.2 Dimensi *Organizational Innovative Climate* (OIC)

Amabile (1996) menyebutkan beberapa faktor organisasi yang mempengaruhi muncul tidaknya inovasi yaitu:

1. Dorongan organisasi untuk melakukan inovasi
2. Jumlah sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mendukung perilaku inovasi
3. Kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi untuk melakukan inovasi dalam proses kerja

Faktor-faktor tersebut yang akan dipersepsi oleh anggota organisasi, dimana persepsi yang dihasilkan terhadap dukungan atas kreativitas dan inovasi disebut dengan *organizational innovative climate*. Amabile (1996) menyebutkan terdapat lima dimensi yang menggambarkan mendukung atau tidaknya iklim pada suatu organisasi untuk melakukan inovasi, yang terdiri atas:

1. Dorongan untuk melakukan inovasi (*encouragement for innovation*)

Sumber dorongan untuk melakukan inovasi berasal dari tiga komponen yakni:

a. Dorongan Organisasi (*organizational encouragement*)

Menjadi penting bagi organisasi untuk memberikan dorongan kepada anggotanya untuk melakukan inovasi. Amabile (1996) menyebutkan bentuk dorongan yang dapat diberikan oleh organisasi meliputi:

- a. Dukungan bagi anggota organisasi untuk pengambilan resiko guna mengimplementasi ide- ide baru
- b. Memberikan evaluasi secara adil terhadap ide- ide baru
- c. Pengakuan dan imbalan atas inovasi yang dihasilkan dan memberikan kesempatan anggota organisasi untuk menyampaikan ide serta terlibat dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

b. Dorongan Atasan (*supervisory encouragement*)

Dalam mengimplementasikan ide- ide baru yang dimiliki, anggota membutuhkan dukungan dari lingkungannya, dimana dorongan yang terpenting berasal dari atasan. Dukungan dan interaksi yang terbuka antara anggota dengan atasan merupakan bentuk dorongan yang dapat diberikan oleh atasan. Keterbukaan interaksi antara atasan dengan bawahan dapat menurunkan ketakutan yang karyawan atas *feedback* negatif yang diberikan pada ide- ide baru yang dimilikinya. Hal ini membuat anggota organisasi menjadi lebih terdorong untuk mengemukakan ide- ide baru yang dimiliki sehingga mampu meningkatkan inovasi organisasi. Keterbukaan juga mampu meningkatkan persepsi keadilan anggota organisasi atas evaluasi ide baru yang dimiliki. Amabile (1996) menyebutkan tiga fungsi atasan yang dapat mendorong inovasi yaitu: memperjelas tujuan (*goal*

clarity), menjalin interaksi yang terbuka dengan bawahan dan dukungan akan adanya ide- ide baru yang ditampilkan.

c. Dorongan dari kelompok kerja (*work group encouragement*)

Karakteristik kelompok kerja berpengaruh terhadap munculnya iklim inovasi. Adapun karakteristik yang perlu diperhatikan untuk mendorong inovasi adalah (Amabile, 1996): Tingkat keberagaman latar belakang anggota kelompok, keterbukaan antara anggota kelompok, persaingan yang konstruktif dan adanya komitmen bersama atas suatu projek kerja.

2. Otonomi terkait pekerjaan (*autonomy* atau *freedom*)

Ide baru dapat muncul ketika anggota organisasi diberikan keleluasan untuk merencanakan dan mengontrol pekerjaannya (Ballyn, King & West dalam Amabile, 1996). Tanpa adanya kelonggaran yang diberikan kepada anggota organisasi, akan sulit ide- ide baru muncul dikarenakan adanya ketakutan yang muncul untuk melakukan perubahan terhadap prosedur kerja dikarenakan otonomi atas pekerjaan minim.

3. Sumber daya (*resources*)

Cohen & Levitan dalam Amabile (1996) menyatakan jika alokasi sumber daya akan mempengaruhi tinggi rendahnya inovasi yang dihasilkan dalam suatu organisasi. Alokasi sumber daya yang tinggi pada keleluasan untuk melakukan inovasi akan mampu meningkatkan perilaku inovasi. Alokasi sumber daya yang tinggi membuat anggota organisasi merasakan kebermaknaan atas inovasi yang dilakukannya, yang mampu meningkatkan *intrinsic value* atas inovasi.

4. Tekanan (*pressure*)

Ketika individu memiliki tekanan yang cukup dalam pekerjaannya, ia akan mampu menghasilkan inovasi atas pekerjaannya. Tekanan kerja yang cukup membuat

anggota organisasi menjadi tertantang dan bersamangat dalam bekerja sehingga mampu menghasilkan inovasi dalam pekerjaannya. Tekanan kerja yang kurang akan menyebabkan anggota organisasi menjadi tidak tertantang dalam bekerja dan cenderung mengerjakannya sebatas rutinitas semata. Sebaliknya tekanan kerja yang berlebih juga dapat menghambat inovasi dimana ide- ide tersebut terhambat oleh beratnya tekanan kerja yang dimiliki (Amabile dalam Amabile, 1996). Adapun tekanan pekerjaan dapat bersumber dari kuantitas pekerjaan, tingkat kesulitan kerja maupun tekanan batasan waktu kerja.

5. Hambatan organisasi untuk melakukan inovasi (*organizational impediments to innovation*)

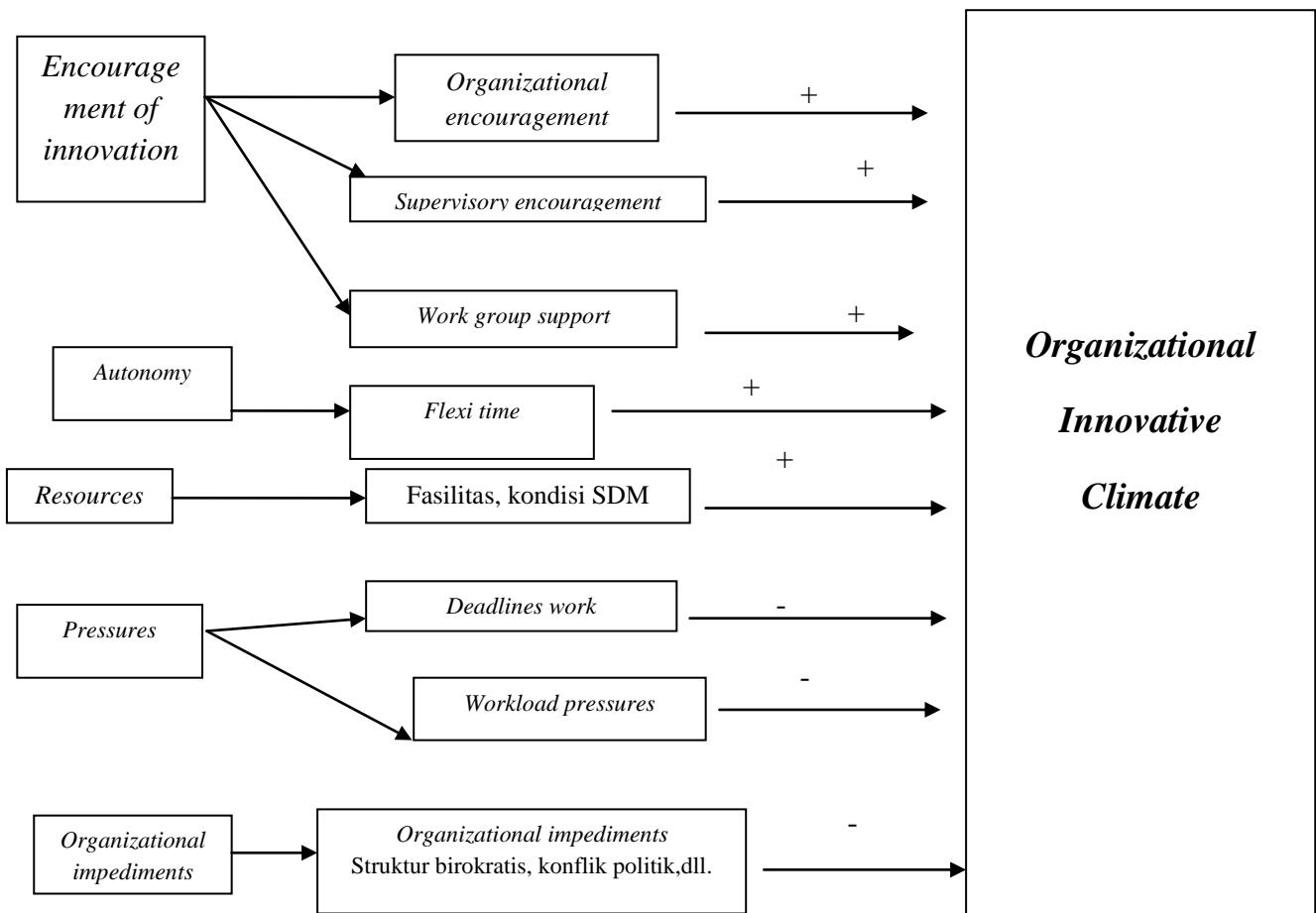
Kimberly & Evanlive (dalam Amabile, 1996) menyebutkan struktur organisasi yang bersifat formal dan kaku dapat menjadi sumber penghambat munculnya inovasi. Struktur organisasi yang terlalu kaku, disertai banyaknya kepentingan pihak- pihak tertentu membuat anggota organisasi menjadi kurang terpacu untuk menghasilkan inovasi atas proses maupun hasil kerjanya. Kontrol yang tinggi juga membentuk motivasi yang dimiliki oleh anggota organisasi menjadi motivasi ekternal, dimana anggota organisasi akan cenderung bersikap pasif dan menunggu adanya intruksi. Sikap kerja yang demikian akan menghambat munculnya inovasi, dimana untuk memunculkan motivasi internal justru lebih dibutuhkan.

Kelima dimensi *organizational innovative climate* ini saling berinteraksi satu sama lain yang pada akhirnya membentuk *organizational innovative climate* secara utuh pada suatu lingkup organisasi. Adapun dalam proses interaksi membentuk *organizational innovative climate*, dimensi- dimensi tersebut terbagi atas dua jenis yakni sebagai dimensi pendorong (*stimulan*) dan penghambat (*obstacle*) (Amabile, 1996). Dimensi pendorong (*stimulan*) adalah kondisi di organisasi dimana ketika terjadi peningkatan pada kondisi

tersebut dapat mendorong timbulnya perilaku inovasi pada karyawan. Sementara penghambat (*obstacle*) adalah kondisi di lingkungan organisasi dimana ketika terjadi peningkatan pada kondisi tersebut justru menghambat timbulnya perilaku inovasi pada karyawan.

Dimensi yang tergolong sebagai pendorong (*stimulan*) pada *organizational innovative climate* adalah *organizational encouragement*, *supervisory encouragement*, *work group supports*, kebebasan (*autonomy*), sumber daya (*resources*.. Sementara penghambat (*obstacles*) pada dimensi tekanan (*pressure*) dan *organizational impediments*. Gambaran lebih jelasnya terkait penggolongan dimensi pada *organizational innovative climate* ke dalam *stimulan* dan *obstacles* terlihat dalam model *organizational innovative climate* yang dimunculkan oleh Amabile (1996):

Gambar 2.1.4.2.1. Model *organizational innovative climate*



Sumber: *Assesing the work environment for creativity and innovation* (Amabile, 1996)

Terlihat pada gambar diatas bahwa *organizational innovative climate* terdiri atas lima dimensi yaitu *encouragement of innovation, autonomy, resources, pressures* dan *organizational impediments*. Kelima dimensi tersebut memiliki pengaruh masing- masing terhadap *organizational innovative climate*. Gambar menunjukkan bahwa dimensi *encouragement of innovation, autonomy, resources, pressures* dan *organizational impediments* membentuk pengaruh positif terhadap variabel *organizational innovative climate*, sehingga keempat dimensi tersebut dituangkan pada item- item positif pada alat ukur *organizational innovative climate*. Sementara dimensi *organizational impediments* memiliki pengaruh negatif pada *organizational innovative climate*, yang mana diharapkan dimensi ini memiliki skor yang rendah pada komponen hasil. Oleh karena itu dimensi *organizational impediment* dituangkan pada item- item *unfavorable* pada alat ukur *organizational innovative climate*.

Amabile (1996) menyebutkan bawah *organizational innovative climate* yang positif pada suatu perusahaan akan memiliki skor yang tinggi pada dimensi *encouragement of innovation, autonomy, resources* dan *pressures*, serta skor yang rendah pada dimensi *organizational impedement*. Hal sebaliknya skor rendah pada dimensi *encouragement of innovation, autonomy, resources* dan *pressure* dengan skor tinggi pada *organizational impediments* akan diprediksi menghasilkan suatu *organizational innovative climate* yang cenderung dipersepsi negatif oleh karyawan.

Pada penelitian ini, peneliti menetapkan untuk menggunakan keseluruhan dimensi *organizational innovative climate* dalam menjawab pertanyaan penelitian. Kelima dimensi konsep *organizational innovative climate* milik Amabile (1996) mampu menggambarkan fenomena iklim inovasi yang ada pada PT. Biofarma (Persero). Peneliti juga menemukan bahwa kelima dimensi tersebut ditemukan pada kondisi lingkungan kerja di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).

Pada lingkungan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) *encouragement of innovation* juga ditemukan berasal dari tiga sumber yakni dari organisasi, atasan dan rekan kerja. *Encouragement of innovation* yang berasal organisasi ditampilkan dalam bentuk tuntutan melakukan inovasi yang dibebankan pada karyawan khusus nya karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Tuntutan ini ditampilkan dalam bentuk *job description* dan komponen penilaian kinerja karyawan, yang mana inovasi menjadi salah satu komponen penilaian.

Encouragement of innovation yang berasal dari atasan juga ditemukan muncul pada kondisi lingkungan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. *Encouragement of innovation* yang berasal dari atasan ditampilkan dalam bentuk *job description* pada manajer setiap lini untuk mendorong karyawan menghasilkan inovasi. Oleh manajer, *job description* ini diwujudkan dalam setiap kesempatan *briefing* seksi kerja. Pada setiap kesempatan *briefing* manajer memiliki kewajiban untuk menginspirasi dan mendorong karyawan menghasilkan inovasi, salah satunya melalui presentasi perkembangan teknologi terbaru di bidang pekerjaan maupun memberikan tugas tambahan bagi karyawan untuk mengkaji isu- isu terbaru terkait bidang pekerjaan. Misalnya: isu perkembangan sterilisasi botol vaksin, metode terbaru pembedahan kera, dll.

Encouragement of innovation yang berasal dari rekan kerja juga terlihat muncul pada lingkungan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Bentuk dukungan dari rekan kerja terlihat ditampilkan karyawan dalam menjalankan tugas kajian inovasi yang diberikan oleh atasan. Ketika menjalankan tugas kajian inovasi dari atasan, karyawan terlihat membutuhkan dukungan rekan kerja dalam hal ini terkait penggunaan fasilitas kantor dalam memenuhi tugas tersebut. Tanpa adanya kerja sama dari rekan kerja, akan menjadi sulit bagi karyawan untuk mampu memenuhi tugas kajian inovasi dengan efektif.

Autonomy karyawan dalam menjalankan pekerjaannya juga memengaruhi inovasi yang diciptakan oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). *Standard operasional prosedure* yang terlalu mengikat membuat karyawan menjadi ragu untuk mengkaji isu-isu terbaru terkait bidang pekerjaannya. *Standard operasional prosedure* yang terlalu mengikat membuat karyawan menjadi berpikir bahwa kajian isu terbaru terkait bidang pekerjaan yang dilakukannya tidak akan bermakna bagi pekerjaannya, mengingat tidak adanya kebijakan yang memungkinkan adanya perubahan pada *standard operational procedure* yang berlaku pada pekerjaannya. Oleh karena itu menjadi penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa karyawan memiliki persepsi bahwa ia memiliki kebebasan untuk mengajukan perubahan terkait pelaksanaan pekerjaannya, guna mendorong munculnya perilaku inovasi.

Resources ditemukan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kemunculan inovasi karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Tanpa adanya *resources* yang memadai, karyawan akan kesulitan untuk menghasilkan inovasi. *Resources* yang ditemukan mendukung inovasi pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) berbentuk laboratorium penelitian beserta peralatannya, akses internet, akses jurnal ilmiah, hewan percobaan penelitian,dll.

Pressure juga ditemukan memiliki pengaruh terhadap inovasi yang dihasilkan oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). *Pressure* yang berlebih membuat karyawan menjadi tidak mampu untuk meluangkan waktu untuk menghasilkan inovasi. *Pressure* kerja yang berlebih membuat seluruh waktu dan energi yang dimiliki karyawan menjadi tersita untuk mengerjakan pekerjaan rutinitas semata, sehingga mereka tidak memiliki waktu dan energi yang cukup untuk menghasilkan inovasi di bidang pekerjaannya.

Organizational impediments to innovation adalah kondisi organisasi yang menghambat karyawan untuk menghasilkan inovasi, yang mana dimensi ini terdiri atas struktur organisasi, birokrasi yang berlaku di dalam organisasi dan kondisi politik organisasi. Kondisi struktur, birokrasi dan politik di organisasi mempengaruhi karyawan dalam menghasilkan inovasi. Kondisi struktur, birokrasi dan politik yang panjang membuat karyawan menjadi enggan untuk menghasilkan suatu inovasi, karena merasa kondisi organisasi memperlambat proses inovasi yang dimilikinya. Kondisi ini juga terlihat pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero), yang mana persepsi negatif karyawan terhadap kondisi organisasi akan membuat mereka enggan untuk menghasilkan inovasi. Sebaliknya persepsi positif terhadap kondisi organisasi akan membuat mereka terdorong untuk menghasilkan inovasi, karena merasa prosedur implementasi ide yang ada mempermudah mereka untuk menghasilkan pembaharuan di bidang kerja masing-masing.

2.1.5. *Innovative Work Behavior (IWB)*

2.1.5.1. *Pengertian*

Terdapat beberapa definisi dari *innovative work behavior* (IWB), salah satunya dinyatakan oleh Farr and Ford (dalam De Jong & Hartog, 2010)

“IWB as an individual’s behaviour that aims to achieve the initiation and intentional introduction (within a work role, group or organization) of new and useful ideas, processes, products or procedures.”

Innovative work behavior yang selanjutnya akan disebut dengan IWB adalah suatu perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan suatu ide, proses, produk maupun prosedur baru yang berguna. Inisiasi dan pengenalan ide, proses, produk maupun prosedur dapat dilakukan pada lingkup suatu peran kerja, kelompok maupun organisasi.

Amabile (1988) menyatakan dalam sebuah jurnal *Creativity* dan *Inovation Management* bahwa

“ IWB differs from employee creativity which is a process of production of new and useful ideas concerning products, services, processes and procedures – because it also includes the implementation of ideas.” (Amabile, 1988)

IWB berbeda dengan kreativitas karyawan, yang mana pada variabel ini proses yang terjadi dimulai dari menghasilkan ide baru yang berguna untuk pembaharuan produk, servis, proses maupun prosedur beserta hingga proses implementasi dari ide tersebut. Sementara pada kreativitas, hanya terbatas pada proses menemukan ide baru semata. Menurut West (dalam De Jong, 2010) kreativitas merupakan salah satu komponen penting yang harus ada pada proses IWB. Kreativitas biasanya dituntut pada tahapan awal IWB ketika individu menemukan permasalahan yang menuntutnya untuk menemukan suatu ide baru sebagai jalan keluar.

Pendapat lain dikemukakan oleh Amabile (dalam He, 2013)

“ Innovative behavior can be regarded as a kind of working method, which generates novel while appropriate ideas, process, and solutions.” (Amabile 1983)

Innovative Behavior atau IWB adalah cara kerja dimana terjadi pemanfaatan pengetahuan dan pengalaman sebelumnya dalam menghasilkan suatu ide, proses dan solusi baru dimana ide tersebut dapat membantu proses kerja. Berdasarkan beberapa definisi tersebut ditetapkan batasan definisi IWB dalam penelitian ini sebagai tingkah laku yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan dan mengaplikasikan ide, proses, produk, solusi dan prosedur baru yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi melalui pemanfaatan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki.

Munculnya IWB didasari oleh adanya potensi yang dimiliki oleh individu terkait kapasitas intelektualnya. Tidak hanya sebatas kemampuan intelektual, kondisi psikologis dan sistem interaksi di lingkungan juga menyumbangkan kontribusi pada munculnya IWB.

Tanpa adanya sistem yang mendukung pada lingkungan, akan menjadi sulit potensi inovasi yang dimiliki individu dimunculkan dalam bentuk IWB. Dapat dikatakan IWB adalah hasil interaksi antara input atau kemampuan yang dimiliki individu dan juga kondisi sistem yang berlaku pada lingkungan Individu (Mc Laughlin, 2006).

2.1.5.2. Dimensi Innovative Work Behavior

Drawing dalam Kanter (1988) membagi *IWB* ke dalam beberapa dimensi yang terdiri dari *idea exploration*, *idea generation*, *idea coalition building* atau *idea championing* dan *idea implementation*. Klysen & Street (dalam De Jong & Hartog, 2010) menyatakan bahwa IWB terdiri dari empat dimensi yang terbagi atas :

1. *Idea exploration*

Inovasi biasanya dimulai dari penemuan adanya jarak (*gap*) antar performa kerja aktual dan ideal. Penelitian telah menunjukkan bahwa realisasi dari sesuatu yang baru dimulai dengan mengidentifikasi peluang (Parnes *et al.*, 1977; Basadur, 2004). Adapun proses identifikasi peluang dimulai pada tahap *opportunity exploration*.

Pada tahapan ini karyawan dituntut untuk mampu memahami masalah dan kebutuhan tempat kerja yang menciptakan adanya kesempatan untuk berubah melalui proses perbaikan. Pada tahap *opportunity exploration*, proses inovasi terjadi ketika pekerja mulai mampu menemukan adanya peluang ide baru (Krueger, 2000). Peluang dapat ditemukan melalui beberapa cara misalnya melalui penemuan adanya kegagilan dan diskontinuitas yang menyebabkan pengalihan pola kerja yang ada, perkembangan masalah terhadap metoda kerja yang biasa diterapkan, kegagalan dalam memenuhi tuntutan kerja dan munculnya tanda- tanda perubahan *trend* yang berpengaruh terhadap proses kerja (Mumford, Baughman, Suppinski & Maher, 1996).

Drucker (1985) mendefinisikan faktor-faktor sumber munculnya peluang yang dapat memunculkan inovasi:

- a. Tidak terduga (kesuksesan, kegagalan atau peristiwa diluar itu yang tidak terduga)
- b. Keganjilan (adanya jarak/*gap* antara apa yang terjadi dan yang seharusnya)
- c. Kebutuhan proses (reaksi dari identifikasi masalah atau penyebab kegagalan)
- d. Perubahan di dalam struktur industri dan atau pasar (perubahan pasar saat ini seperti pertumbuhan yang pesat, perubahan segmentasi, penyatuan atau pemisahan teknologi, dan lain-lain)
- e. Demografi (perubahan dalam populasi seperti angka kelahiran, pencapaian edukasi, penguatan komposisi tenaga kerja)
- f. Perubahan dalam persepsi bersama (seperti contohnya memproduksi pil bukan bisnis yang sesuai pada 50 tahun yang lalu, namun tidak pada jaman sekarang)
- g. Pengetahuan baru (bidang ilmiah, teknik/sosial, atau gabungan dari ketiganya)

Adapun untuk melihat faktor-faktor peluang tersebut, karyawan dituntut untuk memiliki kepedulian terhadap lingkungannya. Kemampuan karyawan untuk peduli pada lingkungan mampu mendukung untuk melihat adanya peluang yang mendorong adanya usaha untuk mencari alternatif solusi (Farr & Ford, 1988). Tidak hanya kepedulian, alternatif solusi juga akan tercapai jika karyawan berperan aktif untuk mencari informasi yang mendukung.

2. *Idea generation*

Idea generation adalah tahap dimana karyawan mulai mampu mengembangkan inovasi dengan menciptakan dan menyarankan ide kreatif untuk produk, proses maupun servis baru. Dimana ide kreatif ini muncul berdasarkan hasil penemuan peluang yang dihasilkan pada tahap *opportunity exploration*. Ketika peluang dan informasi yang

dibutuhkan untuk memecahkan masalah berhasil ditemukan, maka *idea generation* muncul (De Jong, 2010).

Tidak hanya sebatas menemukan peluang dan informasi, agar dapat menjadi suatu alternatif solusi diperlukan ketrampilan khusus untuk mampu menggabungkan dan menata konsep menjadi suatu alur berpikir yang logis (Kireina, 2014). Tahapan *idea generation* akan muncul ketika karyawan telah mampu mengarahkan perilaku mereka dalam mencari peluang dan informasi ke dalam suatu kesatuan konsep yang bertujuan untuk perbaikan proses, produk maupun servis.

Kunci untuk *idea generation* tampaknya merupakan kombinasi dan pengorganisasian kembali informasi dan konsep yang ada untuk menyelesaikan masalah dan atau meningkatkan performa. Rothenbarg (1996) dalam studinya menemukan bahwa beberapa kombinasi baru sering memberikan dasar untuk kemajuan ilmu pengetahuan. Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mumford, Baughman dan Reiter-Palmon (1997) yang mengatakan bahwa keterampilan dalam menggabungkan dan mengatur kembali konsep merupakan salah satu prediktor terbaik dari pembentukan ide kreatif., dimana perilaku inovasi tidak akan tercapai tanpa adanya ide kreatif.

3. *Championing*

Coalition building atau yang dikenal dengan tahapan *championing* adalah suatu tahapan dalam IWB, dimana individu terdorong untuk mencari koalisi atau dukungan dalam mewujudkan ide atau cara pandang baru yang dimiliki terkait produk, servisi maupun proses. Menurut Howell, Shea & Higgins (2005) menjadi penting pada tahapan individu menjaga antusiasme, persistensi dan kepercayaan diri atas keberhasilan penerapan ide yang ingin dilakukan dengan memilih individu yang tepat untuk mendukung ide yang dimiliki.

Suatu inovasi rentan menghadapi resistensi. Sumber resistensi pertama yaitu inovasi biasanya disertai dengan adanya tugas-tugas atau penggunaan cara baru. Ketika ide-ide diusulkan, penerima akan mengeksplorasi bagaimana ide tersebut akan mempengaruhi mereka atau fungsi mereka. Pengetahuan dan keterampilan mereka saat ini kuno dan cenderung untuk lebih resisten. Kedua, individu memiliki kecenderungan umum untuk melihat informasi secara selektif yaitu konsisten dengan pandangan yang sudah ada. Hal ini menunjukkan bahwa ide-ide yang sangat inovatif tidak mendapat prioritas. Sumber ketiga adalah preferensi bersama untuk tindakan dan peristiwa yang tidak asing. Individu memiliki kecenderungan untuk kembali ke perilaku asli mereka, kecenderungan menghalangi perubahan (Jones, 2004).

Memiliki koalisi yang kuat menjadi penting dalam mewujudkan inovasi. Melalui tahapan *championing* ini para pelaku inovasi akan berusaha membangun koalisi guna mewujudkan ide inovasinya. *Champions* adalah orang-orang yang berusaha dalam ide-ide kreatif. Mereka adalah individu-individu dalam peran informal yang mendorong ide-ide kreatif di luar hambatan dalam organisasi mereka (Shane, 1994). *Championing* meliputi perilaku yang berhubungan dengan mencari dukungan dan membangun koalisi, seperti membujuk dan mempengaruhi karyawan lain serta mendorong dan bernegosiasi dengan mereka (Zaltman et al, 1973 dalam Amelia, 2014).

4. *Idea implementation*

Idea implementation adalah tahapan IWB dimana individu berani menerapkan ide baru yang dimiliki pada proses kegiatan rutin yang biasa dilakukan. Pada tahapan ini perilaku yang ditunjukkan oleh individu adalah mengembangkan produk , proses maupun servis baru, serta melakukan uji coba terhadap produk atau proses baru tersebut (De Jong & Hartog, 2010).

Uji coba ini melibatkan pengenalan prosedur, produk, proses maupun servis baru kepada karyawan lain yang proses kerjanya mengalami dampak dari adanya implementasi ide. Tidak hanya sebatas pengenalan tahapan ini juga melibatkan kegiatan pemeriksaan hasil yang ditimbulkan dari adanya implementasi ide baru. Dapat dikatakan pada tahapan ini dilakukan uji coba beserta pembiasaan atas penerapan ide baru yang diajukan. *Idea implementation* adalah tahapan inovasi untuk mengembangkan, memodifikasi, komersialisasi dan implementasi ide kreatif ke dalam bentuk perilaku kerja.

Pada penelitian ini, peneliti menetapkan untuk menggunakan keseluruhan dimensi *innovative work behavior* dalam menjawab pertanyaan penelitian. Ketetapan ini dihasilkan berdasarkan pertimbangan kesesuai dimensi *innovative work behavior* dengan kondisi nyata proses pengajuan inovasi di PT. Biofarma (Persero). Kondisi di PT. Biofarma (Persero) menunjukkan bahwa terdapat kesamaan prosedur pengajuan inovasi di perusahaan ini dengan konsep *innovative work behavior* yang dimiliki oleh De Jong & Hartog (2010). Secara ideal untuk menghasilkan suatu inovasi, karyawan harus melakukan pencarian informasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan inovasi. Proses mencari informasi dapat dilakukan melalui eksplorasi kondisi di tempat kerja maupun mencari pengetahuan baru terkait bidang pekerjaan yang digeluti, misalnya melalui keikutsertaan dalam pelatihan, berdiskusi dengan atasan maupun rekan kerja atau mencari literatur terbaru terkait isu pekerjaan. Tahap ini sejalan dengan dimensi *idea exploration* pada konsep *innovative work behavior* milik De Jong & Hartog (2010).

Selanjutnya setelah karyawan mendapatkan fenomena, peluang perubahan dan informasi- informasi terbaru terkait bidang pekerjaannya, secara ideal karyawan akan menghasilkan suatu ide perubahan baru. Ide baru ini dapat dilakukan melalui proses berpikir secara mandiri maupun berdiskusi dengan rekan kerja dan atasan. Ide baru yang dihasilkan ini yang nantinya akan diajukan karyawan kepada manajemen guna ditinjau

kelayakan implementasinya. Tahap menghasilkan ide baru ini sesuai dengan dimensi *idea generation* pada *innovative work behavior*.

Tahap selanjutnya yang harus ditempuh oleh karyawan untuk menghasilkan inovasi adalah mencari dukungan dari lingkungan kerja untuk mendukung implementasi ide inovasi yang dihasilkannya. Dukungan dapat dilakukan melalui presentasi ide dalam rapat koordinasi seksi kerja yang rutin dilakukan setiap dua minggu sekali, bahkan ada beberapa seksi kerja yang melakukannya setiap hari. Melalui presentasi ide dalam rapat koordinasi rutin tersebut, karyawan akan mendapatkan dukungan maupun masukan terkait ide inovasi yang dikemukakannya. Kegiatan ini sesuai dengan dimensi *idea championing* pada *innovative work behavior*. Pada dimensi *idea championing* karyawan melakukan pencarian dukungan terkait ide inovasi yang dimilikinya.

Dimensi *idea implementation* ditemukan peneliti pada proses implemtasi ide inovasi di PT. Biofarma (Persero). Pada perusahaan tersebut, setelah karyawan berhasil mendapatkan dukungan ide inovasi, maka atasan dari karyawan tersebut akan mengajukan ide kepada atasan tertinggi (dalam subyek penelitian ini adalah Direktur Perencanaan dan Pengembangan). Selanjutnya jika disetujui ide akan diimplementasi kan. Implementasi biasanya di awali pada kelompok kecil terlebih dahulu, misalnya pada seksi kerja masing-masing. Baru jika membuahkan hasil akan berlanjut pada lingkup karyawan yang lebih luas. Tahap implementasi ini sesuai dengan dimensi *idea implementation*, yang mana pada dimensi ini karyawan melakukan uji coba ide inovasi maupun implementasi ide inovasi dalam lingkup kerja yang luas.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi *Innovative Work Behavior* (IWB)

Tabel berikut menggambarkan beberapa penelitian yang dilakukan terkait IWB :

Tabel 2.1.5.3.1.**Tabel Anteseden IWB**

Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Hasil
Li wei He (2013)	<i>Organizational Innovative Climate, Innovative Work Behavior (IWB) and The Mediating Role of Psychological Capital: The Case of Creative Talents</i> Jenis Penelitian: Kuantitatif Survei Subjek Penelitian : Karyawan dari 32 perusahaan kreatif di Hangzhou, Cina	<i>Organizational innovative climate</i> (OIC) memiliki pengaruh positif (+) terhadap IWB. Pengaruh lebih kuat ditemukan pada total IWB daripada dengan masing-masing dimensi. <i>Psychological capital</i> memiliki pengaruh mediator antara OIC dengan IWB terutama pada tahapan dimensi <i>championing</i> dan <i>idea implementation</i> .
Abbas dan Raja (2011)	<i>Impact of Psychological Capital in Innovative Performance and Job stress</i>	<i>Psychological capital</i> memiliki pengaruh dalam mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku inovasi. Individu dengan <i>psychological capital</i> yang tinggi menunjukkan intensitas perilaku inisiatif yang tinggi yang mendorong terbentuk perilaku inovasi.
Amelia (2014)	<i>Pengaruh Organizational Innovative Climate terhadap Innovative Work Behavior guna Meningkatkan Competitive Advantage</i> Jenis penelitian: kuantitatif survei Subjek penelitian: 40 orang produser Metro Tv	<i>Organizational innovative climate</i> berpengaruh positif terhadap IWB dengan nilai prediksi sebesar 35,4 %
Sun Rui (2013)	<i>Creative Innovative Behavior Among R & D Professional : The Effect of Innovative Climate and Employee Motivation in Chinesse Firms</i> Jenis Penelitian : Kuantitatif survei Subjek Penelitian : 312 karyawan R& D pada beberapa perusahaan China seperti: Haier Group, China Hisence, ZTE, Huawei,dll	<i>Organizational innovative climate</i> memiliki pengaruh positif (+) terhadap IWB dengan motivasi ekstrinsik sebagai mediatornya. Maka semakin <i>favorable organizational innovative climate</i> yang dipersepsi karyawan semakin tinggi motivasi ekstrinsik yang dimiliki karyawan untuk menampilkan IWB
Fiska	Pengaruh <i>Perceived</i>	POS signifikan berpengaruh positif

Kireina (2014)	<p><i>Organizational Support</i> (POS) terhadap <i>Inovative Work Behavior</i> (IWB) sebagai Upaya Pengembangan IWB pada Divisi Network of Broadband PT Telkom dalam Rangka Meningkatkan Performa Kerja</p> <p>Jenis Penelitian: kuantitatif survei</p> <p>Subyek Penelitian: 58 Karyawan Divisi <i>Network of Broadband</i> PT. Telkom Indonesia</p>	<p>terhadap IWB dengan nilai prediksi sebesar 51%</p>
Scott, Susan G, bruce & Reginald A (2014)	<p><i>Determinant of Innovative Behavior: A Path model of Individual Innovation in the Work Place</i></p> <p>Jenis penelitian: Kuantitatif Survei</p> <p>Subyek Penelitian: 172 karyawan R & D pada sebuah perusahaan Industri Amerika dengan rincian 108 orang <i>engineer</i> dan Peneliti, serta 64 orang teknisi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational innovative climate</i> memiliki pengaruh pendukung positif (+) terbentuknya <i>innovative work behavior</i> 2. Kualitas interaksi antara karyawan dengan atasan memiliki pengaruh positif (+) terhadap <i>innovative work behavior</i> 3. Kualitas interaksi antara karyawan dengan atasan memiliki pengaruh positif (+) terhadap tingkat <i>favorable organizational innovative climate</i> 4. Ekspetasi atasan terhadap inovasi bawahan memiliki pengaruh positif (+) terhadap munculnya <i>innovative behavior</i> 5. <i>Systematic problem solving style</i> memiliki pengaruh negatif (-) terhadap <i>inovative behavior</i> 6. Tidak ada pengaruh <i>inituitive problem solving style</i> terhadap <i>innovative Behavior</i> 7. Tidak ada pengaruh antara <i>role expectation</i> dengan dimensi <i>organizational innovative climate</i> 8. Tidak ada pengaruh antara <i>team member exchange</i> dengan <i>innovative behavior</i> 9. Tidak ada pengaruh antara <i>team</i>

		<p><i>member exchange</i> dengan dimensi <i>organizational innovative climate</i></p> <p>10. <i>Leadership, support for innovation, managerial role expectation, career stage</i> dan <i>systematic problem solving</i> memiliki pengaruh sebesar 37% terhadap munculnya <i>innovative behavior</i>.</p> <p>11. <i>Manager role expectation</i> memiliki pengaruh positif (+) terhadap <i>innovative work behavior</i> karyawan Teknisi</p> <p>12. Tidak ada pengaruh <i>manager role expectation</i> terhadap <i>innovative work behavior</i> karyawan <i>engineer</i> dan peneliti</p>
Issaksen & Akkermans (2011)	<p><i>Creative Climate: a Leadership Lever for Innovations</i></p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif survei</p> <p>Subjek Penelitian: 140 karyawan dari 103 perusahaan berbeda jenis Industri yang berasal dari 10 negara</p>	<p>1. Terdapat korelasi positif antara <i>leadership for support innovation</i> dengan <i>organizational innovative climate</i></p> <p>2. <i>Organizational innovative climate</i> memiliki korelasi positif dengan <i>proximal (work unit) innovation</i> dan <i>omnimbus (organizational level) innovation</i></p> <p>3. Terdapat pengaruh kepemimpinan <i>supportive innovation</i> (LSI) terhadap produktivitas inovasi baik dalam level unit kerja (<i>proximal innovation</i>) maupun organisasi (<i>omnimbus innovation</i>) dengan <i>inovation climate</i> sebagai variabel moderator</p>

Berdasarkan gambaran tabel anteseden diatas, anteseden IWB secara umum terbagi atas anteseden yang bersumber dari lingkungan dalam hal ini organisasi, dan faktor individu. Anteseden yang bersumber dari lingkungan terdiri dari *organizational innovative climate* (He, 2013; Rui, 2013; Scott, Susan G, bruce & Reginald A ,2014), *perceived organizational support* (Kireina, 2014), kualitas interaksi antara karyawan (Scott, Susan, Bruce & Reginald, 2014), ekspetasi atasan terhadap inovasi bawahan (Scott, Susan, Bruce

& Reginald, 2014) dan *leadership support for Inovation* (Scott, Susan, Bruce & Reginald, 2014; Issaksen & Akkermans,2011)

Beberapa penelitian memang menunjukkan bahwa faktor lingkungan dapat secara independen memiliki pengaruh terhadap terbentuknya IWB pada karyawan, namun beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa faktor lingkungan saja menjadi tidak cukup untuk membentuk IWB pada karyawan. Terdapat faktor dari individu yang berpengaruh sebagai pendukung munculnya IWB. Penelitian yang dilakukan oleh Scott, Susan G, bruce & Reginald A (2014) menunjukkan bahwa *problem solving style* pada seseorang juga turut mendukung terbentuknya IWB. Pada penelitian tersebut terbukti IWB lebih rendah ditemukan pada karyawan dengan tipe problem solving sistematis. Individu dengan tipe *problem solving* yang demikian cenderung berpikir secara runtut dalam menghasilkan *problem solving*, sehingga *problem solving* yang dihasilkan menjadi konservatif, tidak *out off the box* dan *innovative*.

Penelitian lain yang dilakukan Huang (2006) dan Luthans,et.al (2008) menunjukkan bahwa faktor efikasi diri atau keyakinan diri berpengaruh sebagai variabel penghubung antara OIC dengan perilaku IWB. Pada Penelitian ini terbukti untuk menghasilkan IWB, persepsi positif individu terhadap lingkungannya (OIC) perlu didukung oleh faktor internal dalam diri karyawan yang berupa keyakinan diri untuk mewujudkan ide inovatif yang dimiliki. Tanpa adanya faktor keyakinan diri ini, akan menjadi sulit bagi karyawan untuk memunculkan ide inovatif yang dimilikinya dalam bentuk perilaku.

Penelitian terkait *self efficacy* individu dengan IWB tampaknya semakin berkembang. *Self efficacy* tidak hanya terbatas dihubungkan dengan IWB namun juga perilaku lain dalam kerja seperti pencapaian kinerja. Hal ini dibenarkan oleh Luthans (2007) yang mana melalui bukunya *self efficacy* dinyatakan mampu meningkatkan

performa kerja, namun demikian ia juga menambahkan bahwa tidak hanya *self efficacy* saja yang diperlukan untuk membuat seseorang menjadi berprestasi dalam bekerja. Terdapat faktor lain yang turut memengaruhi yakni *hope*, *optimism* dalam bekerja dan ketahanan dalam menghadapi hambatan (*resiliency*) yang keseluruhan menjadi kesatuan dalam suatu variabel yang disebut dengan *psychological capital*.

Penelitian yang dilakukan Luthans (2007) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *psychological capital* dengan kinerja karyawan, dimana IWB merupakan salah satu karakteristik dari tingginya kinerja. Sehingga berdasarkan penemuan tersebut timbulah asumsi bahwa *psychological capital* berpengaruh terhadap IWB. Pendapat ini terbukti melalui penelitian yang dilakukan oleh He (2013) yang mana terbukti *psychological capital* berpengaruh dalam mendorong munculnya IWB, selain juga didukung oleh adanya variabel *organizational innovative climate*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa masing- masing dimensi pada *psychological Capital* berpengaruh terhadap persepsi positif karyawan terhadap lingkungan (OIC) dalam bentuk IWB. Namun masing- masing dimensi tersebut memberikan sumbangan yang berbeda pada tahapan IWB, dimana pada *hope* dan *optimisme* terutama dibutuhkan pada fase *idea generation* dan *championing*. Sedangkan *self -eficacy* dan *resiliency* terutama ditunjukkan mendukung pada tahap *idea implementation* IWB.

Maka berdasarkan hasil pemetaan berdasarkan penelitian- penelitian erdahulu, penelitian ini menetapkan tujuan untuk meneliti pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* dalam menjelaskan fenomena *innovative work behavior* (IWB) yang ditemukan di lapangan. Keempat dimensi *psychological capital* pada konsep Luthans (2007) ditetapkan peneliti untuk digunakan dalam menggambarkan *psychological capital* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).

2.1.6. Penelitian terkait *Pschyological Capital* dan *Organizational Innovative Climate* terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh He (2013) dan Sun Rui (2013) menunjukkan bahwa *organizational innovative climate* berpengaruh terhadap IWB. Semakin positif *organizational innovative climate* dipersepsi oleh karyawan, maka semakin tinggi IWB muncul dalam lingkungan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hartjes (2010) dan Scott & Bruce (1994) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa IWB ditemukan tinggi pada karyawan dari sebuah organisasi yang memandang organisasi mereka memiliki iklim di mana inovasi didukung. Adapun bentuk dukungan dapat ditunjukkan melalui dorongan organisasi terhadap IWB melalui pemberian sarana imbalan atau *rewards* (Ramamoorthy et al., 2005), *knowledge structure* yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi (Ong et al., 2003) dan keinginan dari tingkat manajemen puncak untuk mendukung inovasi karyawan (Amo, 2005).

Penelitian yang sama juga dilakukan Amelia (2014) pada konteks kerja kreatif di Indonesia, dimana hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa *organizational innovative climate* memiliki pengaruh sebesar 35,4 % dalam mendorong karyawan untuk meemunculkan IWB. Semakin positif *organizational innovative climmate* yang dipersepsi karyawan, maka semakin tinggi intensitas munculnya IWB dalam lingkungan kerja. Meskipun persepsi positif karyawan terhadap *organizational innovative climate* memiliki pengaruh yang cukup besar dalam mendorong munculnya IWB, namun masih terdapat pengaruh lain di luar variabel tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan He (2013) menunjukkan bahwa untuk mewujudkan IWB pada lingkungan kerja, persepsi positif karyawan terkait dukungan perilaku inovasi tidak cukup. Diperlukan faktor lain di luar organisasi yang membantu perwujudan ide kreatif yang dimiliki karyawan ke dalam bentuk perilaku inovasi (IWB) yakni faktor di dalam diri karyawan sendiri. Penelitian yang

dilakukan He (2013) pada beberapa perusahaan elektronik di Cina menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh terhadap IWB, selain faktor *organizational innovative climate* yang dipersepsi oleh karyawan pada perusahaan- perusahaan tersebut.

Hasil penelitian He (2013) menunjukkan bahwa *organizational innovative climate* memang memegang peran penting pada IWB khususnya pada tahapan awal yakni *opportunity exploration* dan *idea generation* yakni tahap dimana terjadi pembentukan ide kreatif. Namun, untuk dapat mewujudkan ide kreatif tersebut pada bentuk implementasi nyata dalam proses kerja diperlukan faktor *psychological capital* terutama pada dimensi *resiliency* dan *self efficacy* agar karyawan senantiasa memperjuangkan implementasi ide kreatif yang dimilikinya. Kedua dimensi ini terutama dibutuhkan pada tahap *championing* dan *idea implementation*, dimana pada kedua tahapan ini karyawan dituntut untuk mampu mengeluarkan ide kreatif yang dimilikinya. Dimana pada proses penyampaianya akan rentan mengalami resistensi atau penolakan dari lingkungan (Jones, 2004).

Hasil serupa juga ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Abbas dan Raja (2011), dimana didapatkan hasil bahwa *psychological capital* merupakan salah satu faktor yang mendorong individu untuk mampu mewujudkan ide kreatif nya. Pada kedua penelitian tersebut membuktikan bahwa *Psychological capital* berpengaruh terhadap IWB terutama pada tahapan *championing* dan *idea implementation*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa individu dengan tingkat *psychological capital* yang tinggi akan semakin terdorong untuk melakukan implementasi ide kreatif yang dimilikinya melalui proses mencari dukungan (*championing*) dan uji coba langsung ide baru yang dihasilkan (*idea implementation*).

2.1.7. Teori Organisasi

2.1.7.1 Definisi organisasi

Organisasi adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah yang saling bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode dan lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan (Shemerhorn,2010).

2.1.7.2 Ciri Organisasi

Schemerhorn (2010) menyebutkan beberapa kriteria agar suatu kelompok orang dapat dikatakan sebagai organisasi. Adapun kriterianya sebagai berikut:

1. *Principle of unity of objectives:*

Jelas agar dapat dikatakan sebagai organisasi sekumpulan orang tersebut haruslah memiliki tujuan. Adapun tujuan tersebut terbagi atas tujuan organisasi, tujuan departemen dan tujuan individu. Keseluruhan tujuan tersebut haruslah ditentukan secara jelas dan memiliki keterkaitan diantara satu sama lain, sehingga dapat mendukung dalam proses pencapaiannya.

2. *Principle of specialization*

Agar mampu mencapai tujuan bersama menjadi penting bagi anggota organisasi untuk memiliki spesialisasi kemampuan yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Tuntutan ini membuat munculnya ide untuk melakukan departemenisasi atau pembagian kerja yang tercantum pada struktur organisasi guna meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan.

3. *Principle of coordination*

Organisasi terdiri dari sekumpulan orang yang memiliki kemampuan berbeda-beda. Guna pencapaian tujuan bersama, maka menjadi penting pada suatu organisasi untuk melakukan koordinasi diantara satu sama lain.

4. *Principle of authority:*

Guna mampu mencapai tujuan, menjadi penting dalam suatu organisasi untuk memiliki sosok otoritas yang bertindak mengarahkan tindakan anggota organisasi ke tujuan bersama. Maka sosok otoritas menjadi salah satu prinsip penting dalam organisasi

5. *Principle of delegation:*

Sebuah proses dimana dilakukan pengalihan wewenang / oritas dari atasan kepada subordinatnya guna menyelesaikan suatu tugas tertentu.

6. *Principle of unity of command:*

Dalam menjalankan sebuah organisasi, seseorang bawahan biasanya mempunyai seorang bos atau atasan. Dari bos tersebutlah kita menerima perintah dan kepada bos tersebutlah kita memberikan laporan pertanggung jawaban atas pelaksanaan pekerjaan kita.

7. *Principle of span of control:*

Dalam suatu organisasi perlu kita perhatikan suatu efektivitas dan sebuah efisiensi dari seorang pemimpin yang dapat membawahi beberapa orang yang dibawahnya sehingga seorang pemimpin dapat melakukan tugas kepemimpinannya secara efektif, efisien dan maksimal serta dapat melakukan tugas pengawasan secara optimal.

2.1.7.3. Jenis organisasi

Siagian (2001) membagi organisasi ke dalam beberapa jenis berdasarkan kategori yang membedakannya. Berdasarkan jumlah orang yang memegang puncak kepemimpinan organisasi, dilakukan pembedaan jenis ke dalam 2 (dua) tipe yaitu:

1. Bentuk tunggal

Bentuk tunggal adalah jenis organisasi dimana puncak dan kekuasaan menjadi tanggung jawab pekerjaan satu orang saja

2. Bentuk komisi

Puncak organisasi terdiri atas suatu dewan yang terdiri dari beberapa orang, sehingga semua kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab tertinggi dipikul oleh beberapa orang yang berada dalam dewan tertinggi organisasi.

Pembagian jenis organisasi juga dapat dibedakan berdasarkan tujuan organisasi, dimana Siagian (2001) membaginya ke dalam dua jenis yakni:

1. Organisasi *non profit*

Jenis organisasi ini memiliki tujuan sosial, dimana tidak ada dorongan motif ekonomi mencari keuntungan dalam proses kegiatan nya.

2. Organisasi Profit

Berbeda dengan organisasi non profit, jenis organisasi ini memiliki dorongan motif ekonomi dimana proses kegiatannya diarahkan untuk meraup keutungan (profit) bagi organisasi.

Berdasarkan pihak yang mendapatkan manfaat dari kegiatan organisasi yang dilakukan, organisasi terbagi atas beberapa jenis yakni:

1. *Mutual Benefit Organization*

Jenis organisasi yang kebermanfaatan nya hanya dirasakan oleh anggota organisasinya saja, misalnya: koperasi.

2. *Service Organization*

Jenis organisasi yang kebermanfaatan *output* kegiatannya hanya menghasilkan kebermanfaatan bagi pihak luar organisasi. Misalnya: Badan zakat, NGO

3. *Bussiness Organization*

Jenis organisasi yang kegiatan organisasinya memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan sekaligus menghasilkan manfaat bagi individu di luar organisasi, misalnya: Bank, Perusahaan Swasta : manufaktur, pelayanan jasa,dll.

4. *Commonwealth Organization*

Jenis organisasi yang kemanfaatannya terutama dinikmati oleh masyarakat umum, misalnya: organisasi pelayanan masyarakat, seperti puskesmas, rumah sakit,dll.

2.1.7.4. Organisasi Sebagai Sistem Terbuka dan Tertutup

Sistem dapat diartikan sebagai suatu gabungan atas sub-sub sistem yang saling berkaitan. Organisasi sebagai suatu sistem akan dipandang secara keseluruhan, terdiri dari bagian-bagian yang berkaitan (sub-sistem), dan sistem/organisasi tersebut akan saling berinteraksi dengan lingkungan.

Model sistem sebagaimana digambarkan oleh Bertalanffy yang terkenal dengan *General System Theory (GST)*. Karakteristik GTS adalah (1) input organisasi; biasanya diperoleh dari lingkungan, seperti bahan mentah, manusia, modal, dan informasi (2) proses transformasi; kegiatan dalam organisasi, seperti sistem produksi, pengendalian, administrasi (3) *output*; keluaran yang dihasilkan ke lingkungan, seperti produk, keuntungan, informasi (4) *feedback*; umpan balik.

Bertanfly membagi organisasi berdasarkan jenis sistemnya ke dalam 3 (tiga) jenis yakni:

1. Organisasi Sistem Tertutup

Sistem yang tertutup adalah sistem yang tidak berinteraksi dengan lingkungan, dimana organisasi yang tergolong memiliki jenis sistem ini dalam menjalankan kegiatan organisasinya minim atau tidak melakukan interaksi dengan lingkungannya. Burns &

Stalker menyebutkan beberapa karakteristik dari organisasi yang tergolong memiliki sistem tertutup diantaranya adalah:

- a. Memiliki tugas rutin yang terjadi dalam keadaan yang relatif stabil
- b. Adanya pembagian tugas dalam organisasi
- c. Konflik di dalam organisasi diselesaikan hanya dari atasan/ petinggi organisasi
- d. Rasa tanggung jawab dan loyalitas seseorang hanya dibebankan kepada subunit birokrasi yang telah dibebankan kepadanya
- e. Organisasi dipahami sebagai suatu struktur hirarki, sehingga proses interaksi di dalam organisasi cenderung vertikal
- f. Pengetahuan terkait perkembangan organisasi, hanya inklusif diketahui oleh individu pada puncak hirarki kepemimpinan
- g. Gaya interaksi diarahkan untuk mencapai kepatuhan, komando dan hubungan yang jelas antara atasan dan bawahan
- h. Loyalitas dan kepatuhan pada seorang atasan dan organisasi, pada umumnya sangat ditekankan melebihi kinerja anggota tersebut sendiri
- i. *Prestise* adalah pelekat didalamnya, yang bermakna bahwa kedudukan seseorang dalam organisasi ditentukan oleh kepangkatan seseorang di dalam organisasi

Adapun jenis organisasi yang tergolong memiliki sistem tertutup banyak ditemukan pada organisasi pemerintahan dan pertahanan negara seperti TNI, POLRI,dll. Adanya wewenang khusus pada jenis organisasi ini, membuat interaksi dengan lingkungan tidak terlalu penting bagi keberlangsungan organisasi.

2. Organisasi Sistem Terbuka

Organisasi sebagai sistem terbuka berarti dalam menjalankan kegiatan organisasi melakukan interaksi dengan lingkungan. Kondisi di lingkungan organisasi akan berpengaruh terhadap kondisi di dalam internal organisasi, sehingga menjadi penting bagi

jenis organisasi ini untuk menjalin interaksi yang baik dengan lingkungannya. Burns & Stalker menyebutkan beberapa karakteristik dari organisasi dengan sistem tertutup diantaranya sebagai berikut:

- a. Tugas yang tidak rutin berlangsung, disesuaikan dengan stabilitas kondisi organisasi
- b. Pengetahuan spesialis menyebar pada tugas masing-masing anggota organisasi
- c. Hasil lebih diutamakan dibandingkan kepangkatan
- d. Konflik di dalam organisasi diselesaikan dengan interaksi antar teman sejawat alih-alih diselesaikan melalui hak prorogratif dari atasan
- e. Rasa pertanggung jawaban dan loyalitas seseorang melekat pada organisasi secara keseluruhan tidak hanya sebatas pada unitnya saja
- f. Pengetahuan atau informasi terkait organisasi, berhak diketahui oleh siapapun di dalam organisasi
- g. Gaya interaksi yang terjadi diarahkan melalui metode partisipasi seluruh anggota, alih-alih sebatas memberikan intruksi
- h. Interaksi di dalam organisasi cenderung horizontal
- i. Hasil dan pelaksanaan tugas yang baik diutamakan daripada sebatas kepatuhan dan loyalitas semata
- j. Prestise kerja ditentukan oleh pihak luar, dimana kinerja organisasi dipengaruhi oleh pandangan lingkungan sekitarnya.

Adapun jenis organisasi yang tergolong memiliki sistem terbuka banyak digunakan dalam jenis organisasi profit, dimana kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kondisi pasar. Interaksi yang buruk dengan lingkungan sekitarnya, akan menimbulkan kinerja yang buruk bagi organisasi.

3. Organisasi Sistem Modern

Organisasi dengan sistem modern yaitu organisasi yang memadukan antara sistem terbuka dan tertutup, dimana dalam skema organisasinya terdapat hubungan vertikal atasan dan bawahan dan ada juga hubungan horizontal. Bagi organisasi dengan jenis sistem ini, interaksi dengan lingkungan penting bagi keberlangsungan organisasi, namun di satu sisi organisasi ini juga memiliki kekuatan dan kewenangan untuk melakukan monopoli dalam proses kegiatannya. Hal ini berdampak pada adanya kekebalan tertentu yang dimiliki terhadap pengaruh interaksi pada lingkungannya.

Adapun organisasi yang menjalankan sistem ini ditemukan pada organisasi profit miliki pemerintah. Dimana jenis organisasi ini memiliki hak kekebalan tertentu secara hukum terhadap pengaruh lingkungan, namun pada satu sisi karena organisasi ini merupakan jenis organisasi profit maka kepuasan interaksi dengan lingkungan memiliki pengaruh juga pada proses organisasinya.

2.1.8. Teori Intervensi

2.1.8.1. Desain Intervensi

Mengacu pada Cummings & Worley (2001) intervensi adalah bentuk sekumpulan tindakan-tindakan terencana dan berkelanjutan yang dilakukan guna membantu meningkatkan efektivitas organisasi. Masih mengacu pada buku yang sama, terdapat tiga kriteria intervensi yang efektif yakni memiliki kesesuaian dengan kebutuhan organisasi, dirancang berdasarkan informasi pengetahuan yang valid serta mampu mengembangkan dan memberikan perubahan terhadap efektivitas organisasi.

Suatu intervensi yang baik, harus dirancang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing organisasi. Cummings & Worley (2001) menyebutkan tiga faktor organisasi yang memiliki pengaruh terhadap efektivitas intervensi yaitu:

1. Kongruen

Kongruen adalah persepsi dan penerimaan yang dihasilkan terhadap intervensi yang diterapkan bergantung pada kesesuaian antara landasan organisasi, strategi, struktur, lingkungan dan dimana perubahan terjadi. Adanya kesesuaian ini dapat menimbulkan persistensi terhadap proses intervensi, sehingga para anggota organisasi dapat lebih mudah untuk menjaga komitmen dalam menjalankannya dalam proses kerja sehari-hari dan memperluas penyebaran intervensi yang dilakukan.

2. Stabilitas lingkungan dan teknologi

Stabilitas lingkungan dan teknologi berkenaan dengan perubahan lingkungan dan teknologi yang terjadi di dalam organisasi. Hal ini bermakna bahwa pihak manajemen organisasi perlu mempertimbangkan apakah perubahan lingkungan dan teknologi yang terjadi di dalam organisasi mampu mendukung proses implementasi intervensi yang sedang dilakukan.

3. Perserikatan pekerja

Penyebaran pengaruh intervensi akan menjadi sulit ketika intervensi yang dilakukan memengaruhi masalah-masalah berkaitan dengan perjanjian serikat pekerja seperti gaji, *benefit*, fasilitas desain pekerjaan dan fleksibilitas karyawan. Maka dengan mempertimbangkan ketiga faktor yang memengaruhi efektivitas intervensi menjadi penting bagi perancangan intervensi untuk mempertimbangkan karakteristik dari masing-masing intervensi yang akan digunakan. Adapun karakteristik intervensi sebagai berikut:

1. *Goal specificity*

Goal specificity bermakna bahwa dalam merancang intervensi, menjadi penting untuk memiliki tujuan yang spesifik, daripada hanya sekedar tujuan umum. Tujuan yang spesifik membuat perilaku target intervensi menjadi lebih luas untuk disebarluaskan dalam organisasi. Tujuan yang sepesifik juga membantu manajemen organisasi untuk

menentukan *reward* yang akan diberikan kepada karyawan yang mengimplementasi intervensi dengan baik pada proses bekerjanya karena mempermudah operasionalisasi dari target perilaku yang diharapkan.

2. *Programmability*

Hal ini bermakna tingkat dimana perubahan dapat direncanakan atau ketika karakteristik intervensi berbeda dapat dijelaskan dalam proses sosialisasi, komitmen, dan *reward* yang akan diberikan.

3. *Level of change target*

Poin ini menekankan pada seberapa besar target perubahan mampu memengaruhi organisasi secara keseluruhan. Target intervensi yang lebih luas akan menghindarkan terjadinya penolakan terhadap perubahan. Keyakinan akan pentingnya nilai-nilai intervensi menjadi kekuatan yang penting untuk memelihara proses perubahan dan kesepahaman diantara anggota organisasi terhadap intervensi yang dijalankan.

4. *Internal support*

Dukungan internal yang dimaksud adalah dukungan yang berasal dari konsultan internal. Keberadaan dukungan konsultan internal diharapkan mampu mendorong proses perubahan serta mengurangi adanya penolakan terhadap perubahan, serta menciptakan komitmen bersama untuk menjalankan intervensi tersebut pada proses kerja sehari-hari.

5. *Sponsorship*

Poin ini menyatakan kebutuhan akan adanya dukungan yang kuat sehingga program intervensi yang dirancang memiliki dukungan sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan rancangan intervensi yang dilakukan.

Selain faktor-faktor yang disebutkan diatas, terdapat faktor-faktor lain yang menentukan keberhasilan intervensi yang dirancang yakni kesiapan perubahan dari anggota organisasi, kemampuan manajemen untuk mendorong, memimpin, mengelola dan

mengembangkan kesinambungan proses perubahan. Tidak hanya itu faktor budaya juga perlu menjadi pertimbangan dalam menyusun rancangan guna meminimalisir kemungkinan resistensi dari anggota organisasi. Semakin selaras antara rancangan intervensi yang disusun dengan budaya yang berlaku di organisasi, maka semakin mudah implementasi intervensi tersebut di lapangan.

2.1.8.2. Konsep Intervensi *Psychological Capital*

Dalam perkembangan teori *psychological capital*, Luthans,dkk (2007) mengajukan suatu rancangan intervensi yang disebut dengan *Psychological capital intervention* (PCI). Rancangan intervensi ini bertujuan untuk meningkatkan dimensi- dimensi *psychological capital* pada target intervensi yang ditetapkan. Secara spesifik PCI berisi mengenai rancangan intervensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan masing- masing dimensi dari *psychological capital*. Berikut rancangan intervensi yang dikemukakan pada PCI:

1. *Hope*

Rancangan intervensi pengembangan *hope* merupakan perpaduan dari tujuan, langkah, dan pencapaian spefisik yang dimiliki oleh individu. *Hope* dapat ditingkatkan melalui penetapan target atau tujuan yang dimiliki oleh target intervensi. Tidak hanya melakukan penetapan target, *hope* dapat ditingkatkan melalui bimbingan dalam menetapkan langkah- langkah yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (*goals and pathway design*) serta membuat perkiraan hambatan atau kesulitan- kesulitan yang mungkin ditemui dalam proses mencapai tujuan (*implementing obstacle planning*).

Menurut Luthans (2007) seorang individu yang memiliki pemahaman yang jelas terkait tujuan yang ingin dicapai beserta langkah yang harus dilakukan guna mencapainya sekaligus memperkirakan hambatan apa saja yang mungkin dapat ditemui, maka ia akan

lebih tekun dalam menjalankan pekerjaannya. Tidak hanya tekun, ia bahkan juga mampu mencari solusi yang tepat dalam mengatasi setiap hambatan pekerjaannya sehingga mampu meraih keberhasilan kerja.

Secara khusus PCI pada dimensi *hope*, target intervensi akan dilatih untuk menghasilkan tujuan sepsifik atas pekerjaannya. Tujuan yang dirumuskan haruslah dimaknai berharga secara pribadi oleh target intervensi, cukup menantang serta memiliki titik awal dan titik akhir yang jelas. Tujuan yang dimiliki akan mampu menghasilkan motivasi pada diri masing-masing karena mereka merasakan kebermaknaan atas pekerjaan yang dilakukannya. Tidak hanya sebatas tujuan, intervensi *hope* juga akan mengarahkan target intervensi untuk mampu melakukan antisipasi terhadap hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dalam kegiatan kerja mereka. Langkah antisipasi ini dituangkan melalui identifikasi kendala yang mungkin ditemui dalam mencapai target bekerja beserta rencana untuk menghadapinya.

2. *Optimism*

Peningkatan *optimism* dapat dilakukan melalui proses pembentukan harapan yang positif (*developing positive expectancy*) terhadap tujuan kerja maupun kondisi dan hasil kerja yang dimiliki. Luthans (2007) menyebutkan bahwa seseorang yang senantiasa memiliki ekspektasi atau harapan-harapan positif, akan membuat ia lebih yakin dalam mencapai tujuan pekerjaannya.

Optimism ditingkatkan dengan menyelaraskan antara *hope* yang ingin dicapai dengan kondisi realita yang terjadi di lingkungan pekerjaannya. Adanya keselarasan antara *hope* dengan kondisi realita membuat target intervensi individu mampu melakukan antisipasi pengharapan dalam meraih tujuan yang dimiliki. Hal ini membuat ia mampu bersikap *fleksibel* ketika dihadapkan pada hambatan-hambatan yang ditemui dalam mencapai tujuan yang dimiliki. *Fleksibilitas* yang dimiliki membuat target intervensi

mampu menyingkapi segala hambatan yang ditemuinya dalam bekerja, sebagai suatu kondisi yang bersifat sementara dan mampu untuk dilaluinya. Kondisi demikian yang pada akhirnya mampu membentuk suatu pola pikir positif terkait kesuksesan yang diraihnya pada saat ini maupun di masa depan (*optimism*) khususnya terkait pencapaian tujuan kerja.

3. *Self efficacy*

Terdapat dua pendekatan yang ditawarkan dalam PCI dalam meningkatkan *self efficacy* yakni *experiencing success* dan *persuasion and arousal*. *Experiencing success* dapat dilakukan melalui refleksi diri atas keberhasilan yang telah diraih dan melalui *modelling* atas keberhasilan yang telah diraih orang lain. Melalui *experiencing success* diharapkan target intervensi merasa yakin dengan kemampuan yang dimiliki karena telah melakukan refleksi diri atas keberhasilan- keberhasilan yang pernah diraihnya hingga saat ini. Sementara melalui *modelling*, target intervensi akan menjadi yakin atas kemampuan diri karena mendapatkan gambaran sosok *role model* yang mampu mencapai keberhasilan khususnya keberhasilan kerja. Secara tidak langsung melalui proses modeling, ia akan menyamakan dirinya dengan sosok *role model* yang ditampilkan sehingga ia memiliki kemampuan dalam dirinya bahwa ia mampu mencapai sukses seperti layaknya *role model* tersebut.

Sementara *persuasion* adalah pendekatan meningkatkan *self efficacy* dengan memberikan dukungan persuasi atas kelebihan dan kelemahan yang dimiliki oleh diri. Dukungan yang diberikan membuat target intervensi menjadi meyakini kemampuan yang diimiliki, sehingga ia menjadi yakin bahwa dirinya mampu meraih kesuksesan yang diharapkannya.

Dalam pendekatan intervensi PCI disebutkan bahwa target intervensi dibekali dan dilatih untuk mampu mempersiapkan teknik- teknik pendekatan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Kemudian mereka akan diminta untuk menjelaskan setiap sub

tujuan (langkah- langkah pencapaian) yang dimilikinya pada *sharing group* yang telah dibentuk. Kemudian akan dilanjutkan dengan diskusi antar anggota *sharing group* mengenai langkah- langkah pencapaian yang telah dipaparkan. Melalui proses *vicarious learning*, masing- masing anggota *sharing group* dapat belajar melalui kisah sukses anggota *sharing group*, maupun dari langkah- langkah pencapaian yang telah disusun masing- masing.

4. *Resiliency*

Peningkatan *resiliency* dilakukan dengan membangun aset- aset yang dimiliki seseorang dan teknik penghindaran risiko hambatan yang tidak diharapkan (*building asset/ avoid risk*). Adapun aset- aset yang dimaksudkan pada konteks PCI ini adalah mengenali potensi yang dimiliki diri yang terdiri atas kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*). Melalui proses pengenalan ini, target intervensi akan mampu memetakan kesenjangan antara kemampuan dan keterampilan yang dimiliki dengan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kerja yang ditetapkan.

Selanjutnya dengan gambaran kesenjangan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya, ia akan terdorong untuk meningkatkan diri salah satunya melalui penambahan pengetahuan dan wawasan. Penambahan pengetahuan dan wawasan dapat dicapai melalui bahan bacaan, pendidikan formal maupun pendidikan non formal seperti seminar, pelatihan,dll. Diharapkan melalui penambahan pengetahuan dan wawasan, ia akan mampu mengurangi kesenjangan antara kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki dengan yang dibutuhkan, sehingga dapat membantu dirinya untuk bertahan dan mampu keluar dari berbagai hambatan yang mungkin ditemui dalam mencapai tujuan kerja.

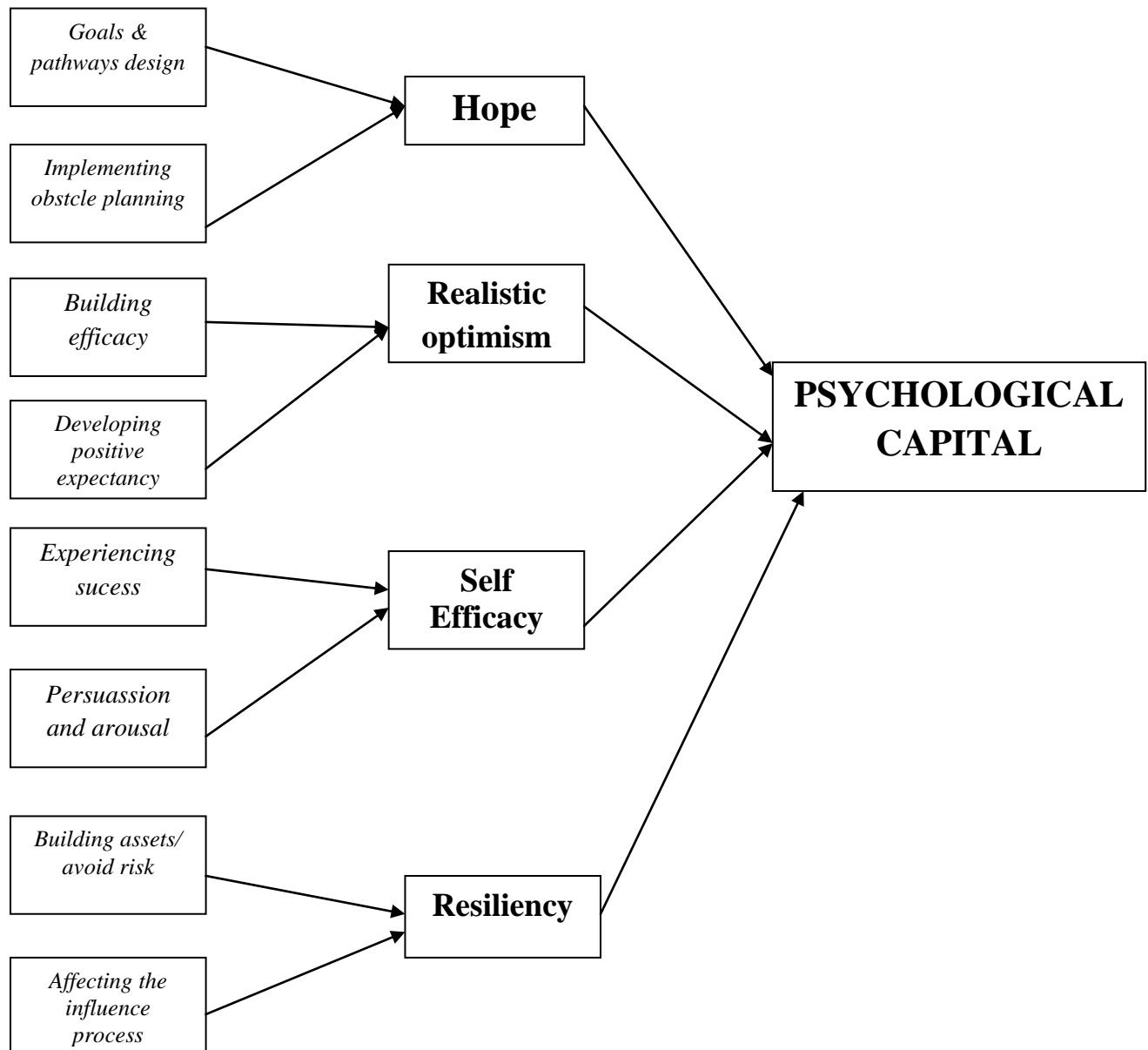
Luthans (2007) menyatakan bahwa *resiliency* akan meningkat seiring dengan adanya kesadaran yang dimiliki oleh target intervensi terkait *asset* yang dimilikinya. Namun demikian tidak hanya kesadaran akan asset yang perlu untuk dimiliki target intervensi agar

senantiasa mampu bertahan dan mampu keluar dari berbagai hambatan yang mungkin ditemui dalam mencapai tujuan kerja. Diperlukan juga pemahaman pada diri mengenai hambatan yang ditemui dalam bekerja. Menjadi penting bagi mereka untuk memahami bahwa terkadang hambatan tidak dapat dihindari. Ketika mereka dihadapkan pada kondisi demikian maka menjadi penting untuk mampu dan mau menghadapi hambatan tersebut alih-alih menghindar sehingga tujuan kerja akan tetap mampu dicapainya.

Berikut secara lengkap bentuk konsep intervensi PCI yang diajukan oleh Luthans (2007):

Gambar 2.1.8.2.1.

Psychological Capital Intervention (PCI)



Sumber:
Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge (Luthans, 2007)

2.2. Kerangka Pemikiran

Perbaikan berkesinambungan menjadi tuntutan wajib yang harus dipenuhi oleh setiap organisasi agar mampu bersaing dalam pangsa pasar bebas menyambut berlakunya era globalisasi. Adanya persaingan pada pasar bebas, menuntut setiap organisasi khususnya perusahaan bisnis dituntut untuk senantiasa melakukan pembaharuan terhadap produk, proses maupun teknologi yang digunakan dalam proses bisnisnya guna mampu bersaing pada pasar bebas.

West (1997) menekankan bahwa hanya perusahaan-perusahaan yang terampil dan berinovasi, sukses mengeksplorasi ide-ide baru, yang akan dapat bertahan pada persaingan di pasar dunia yang berubah-ubah dengan cepat akibat dampak dari adanya pasar bebas. Mendukung pernyataan West diatas, Bommer dan Jalajas (2004) berpendapat bahwa bisnis yang lebih inovatif lebih mampu memperoleh kemampuan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan untuk mendapatkan respon positif bagi lingkungan dari pesaing mereka. Tidd dan Bessant (2009) juga menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Misalnya, pengembangan produk baru memungkinkan organisasi untuk meningkatkan profitabilitas dan mempertahankan pangsa pasar.

PT. Biofarma (Pesero) merupakan satu-satunya perusahaan manufaktur vaksin dan serra di Indonesia, juga dituntut untuk senantiasa menyesuaikan organisasi dengan tuntutan di lingkungan persaingan bisnisnya. Salah satu strategi yang dilakukannya dengan melakukan perubahan organisasi di tahun 2014 dengan tujuan menjawab tantangan adanya eradicasi polio di tahun 2018 dan era BioEkonomi di tahun 2030. Perubahan organisasi ini berdampak pada berubahnya tuntutan organisasi terhadap sumber daya manusia (SDM)

yang dimiliki oleh perusahaan. Menjawab adanya tuntutan yang berasal dari lingkungan, SDM PT. Biofarma (Persero) dituntut senantiasa melakukan pembaruan berkesinambungan terhadap sistem kerja yang berlaku guna mendorong terciptanya produk baru. Penemuan produk baru mendesak untuk dilakukan mengingat dampak dari adanya eradicasi Polio adalah kehilangan pemasukan perusahaan sebesar hampir 68%. Tuntutan pembaharuan berkesinambungan dapat terpenuhi melalui adanya perilaku inovasi yang senantiasa ditampilkan oleh karyawan.

Mc Laughlin (2006) menyebutkan jika perilaku inovasi atau yang dikenal dengan *innovative work behavior* yang selanjutnya akan disebut IWB merupakan hasil interaksi antara input atau kemampuan yang dimiliki individu dan kondisi sistem yang berlaku pada lingkungan Individu. Melalui penelitiannya Mc. Laughlin (2006) menyatakan bahwa IWB didasari oleh adanya potensi yang dimiliki oleh individu yang terdiri atas kapasitas intelektual, dan kondisi psikologis yang berinteraksi dengan kondisi sistem di lingkungan. Proses interaksi antara potensi individu dan kondisi sistem di lingkungan yang mendorong munculnya perilaku inovasi.

IWB adalah suatu perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan suatu ide, proses, produk maupun prosedur baru yang berguna. Inisiasi dan pengenalan ide, proses, produk maupun prosedur dapat dilakukan pada lingkup suatu peran kerja, kelompok maupun organisasi (Farr dan Ford dalam De Jong & Hartog, 2010). Klysen & Street (dalam De Jong & Hartog, 2010) menyatakan bahwa IWB terdiri dari empat dimensi yang terbagi atas *opportunity exploration, idea generation, championing* dan *idea implementation*. Keempat dimensi tersebut saling bersinergis satu sama lain yang membentuk adanya IWB.

Sebuah inovasi biasanya dimulai dari penemuan adanya jarak (*gap*) antar performa kerja aktual dan ideal. Penelitian telah menunjukkan bahwa realisasi dari sesuatu yang baru

dimulai dengan mengidentifikasi peluang (Parnes *et al.*, 1977; Basadur, 2004). Adapun proses identifikasi peluang dimulai pada tahap *oppurtunity exploration*. Pada tahapan ini karyawan dituntut untuk mampu memahami masalah dan kebutuhan tempat kerja yang menciptakan adanya kesempatan untuk berubah melalui proses perbaikan. Pada tahap *oppurtunity exploration*, proses inovasi terjadi ketika pekerja mulai menemukan adanya peluang ide baru (Krueger, 2000). Peluang dapat ditemukan melalui beberapa cara misalnya melalui penemuan adanya keganjilan dan diskontinuitas yang menyebabkan pengalihan pola kerja yang ada, perkembangan masalah terhadap metoda kerja yang biasa diterapkan, kegagalan dalam memenuhi tuntutan kerja dan munculnya tanda- tanda perubahan *trend* yang berpengaruh terhadap proses kerja (Mumford, Baughman, Suppinski & Maher, 1996).

Selanjutnya setelah karyawan menemukan adanya peluang perubahan berupa implementasi ide baru, ia akan terdorong untuk melakukan pencarian informasi guna menjawab peluang permasalahan yang telah ditemukan, dimana perilaku ini muncul pada tahap *idea generation*. Tidak hanya sekedar mencari informasi pada tahap ini karyawan juga sudah mulai mampu mengembangkan inovasi dengan menciptakan dan menyarankan ide kreatif untuk produk, proses maupun servis baru. Dimana ide kreatif ini muncul berdasarkan hasil penemuan peluang yang dihasilkan pada tahap *oppurtunity exploration*. Ketika peluang dan informasi yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah berhasil ditemukan, maka *idea generation* muncul (De Jong, 2010), dimana pada proses ini karyawan dituntut untuk memiliki ketrampilan khusus untuk mampu menggabungkan dan menata konsep menjadi suatu alur berpikir yang logis yang sering dikenal dengan istilah kemampuan sintesa (Kireina, 2014). Adapun penataan konsep yang dilakukan semata-mata bertujuan untuk menjawab peluang yang telah ditemukan yang nantinya diwujudkan dalam bentuk perbaikan proses, produk maupun servis yang berlaku pada proses kerja.

Sebuah implementasi ide baru menyebabkan adanya perubahan, dimana perubahan sering kali menimbulkan adanya resistensi karena menuntut adanya perubahan dalam proses kerja yang merubah kebiasaan kerja yang ada. Oleh karena itu setelah karyawan berhasil menemukan sebuah konsep ide baru, diperlukan dukungan dari lingkungan agar ide tersebut dapat terwujud. Dimana proses membangun dukungan berada pada tahapan *championing*.

Coalition building atau yang dikenal dengan tahapan *championing* adalah suatu tahapan dalam IWB, dimana individu terdorong untuk mencari koalisi atau dukungan dalam mewujudkan ide atau cara pandang baru yang dimiliki terkait produk, servisi maupun proses. Menurut Howell, Shea & Higgins (2005) menjadi penting pada tahapan individu menjaga antusiasme, persistensi dan kepercayaan diri atas keberhasilan penerapan ide yang ingin dilakukan dengan memilih individu yang tepat untuk mendukung ide yang dimiliki. Koalisi dibangun semata-mata untuk mendukung implementasi ide baru sekaligus mengurangi adanya resistensi yang berasal dari lingkungan.

Melalui adanya koalisi yang terbangun dari lingkungan, baru kemudian suatu ide baru tersebut akan memasuki tahapan *idea implementation*. *Idea implementation* adalah tahapan IWB dimana terjadi proses implemntasi ide yang dimiliki pada proses kegiatan kerja rutin yang biasa dilakukan. Pada tahapan ini dilakukan proses uji coba terhadap ide yang dihasilkan oleh karyawan tersebut terkait pengembangan produk, pembaharuan proses maupun servis baru (De Jong & Hartog, 2010).

Uji coba ini melibatkan pengenalan prosedur, produk, proses maupun servis baru kepada karyawan lain yang proses kerjanya mengalami dampak dari adanya implementasi ide. Tidak hanya sebatas pengenalan tahapan ini juga melibatkan kegiatan pemeriksaan hasil yang ditimbulkan dari adanya implementasi ide baru. Dapat dikatakan pada tahapan ini dilakukan uji coba beserta pembiasaan atas penerapan ide baru yang diajukan. *Idea*

implementation adalah tahapan inovasi untuk mengembangkan, memodifikasi, komersialisasi dan implementasi ide kreatif ke dalam bentuk perilaku kerja.

Hasil studi terhadap penelitian terdahulu menemukan beberapa faktor yang memengaruhi timbulnya IWB pada lingkungan kerja. Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mc. Laughlin (2006) bahwa IWB merupakan hasil interaksi antara potensi individu dan kondisi sistem di lingkungan. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, kemampuan individu yang memiliki pengaruh terhadap terbentuknya IWB adalah kemampuan kognitif (Mc Laughin, 2006), motivasi eksternal (Scott, Susan G, Bruce & Reginald, 2014), efikasi diri (Huang, 2006; Luthans,et.al, 2008) dan *Psychological Capital* (He, 2013; Abbas & Raja, 2013).

Adapun sistem lingkungan yang merupakan antecedent dari IWB adalah *organizational innovative climate* (Issaksen & Akkermans, 2011; He, 2013; Sun Rui, 2013; Scott, Susan G, bruce & Reginald A ,2014; Amelia, 2014), *perceived organizational support* (Kireina, 2014), Kualitas interaksi antara karyawan dengan atasan (Scott, Susan G, bruce & Reginald A ,2014) dan gaya kepemimpinan *supportive innovation* (LSI) (Issakesen & Akkermans, 2011).

Peneliti menetapkan *psychological capital* dan *organizational innovative climate* sebagai variabel pembentuk IWB yang akan diukur dalam penelitian ini. Penetapan ini dilakukan berdasarkan pertimbangan kesesuaian variabel dengan fenomena yang ditemukan di lapangan,sebagaimana yang telah dipaparkan pada bagian latar belakang penelitian.

Psychological capital adalah suatu ciri suatu konstruk *positif state* dalam diri individu yang berupa ciri pribadi atau psikologis yang menjadi dasar untuk berkembang. Ciri bersifat positif ini yang dapat membantu individu dalam mengembangkan potensi diri yang dimiliki. *Psychological capital* terdiri empat dimensi yakni 1) kepercayaan di

dalam diri (*self efficacy*) untuk memutuskan dan mengerahkan usaha yang dibutuhkan untuk kesuksesan menyelesaikan suatu tugas yang menantang, 2) memberikan pemikiran positif (*optimism*) mengenai kesuksesan pada kondisi saat ini maupun di masa depan, 3) tekun dalam mencapai tujuan dan bila perlu membuat jalan (*hope*) untuk mencapai tujuan untuk keberhasilan, (4) Ketika dihadapkan pada permasalahan dan rintangan mampu bertahan dan bangkit kembali bahkan semakin tegar dalam mencapai kesuksesan.

Konstruk ini akan menjadi lebih kuat dalam memprediksi kinerja jika digabungkan menjadi satu kesatuan daripada hanya berupa penjumlahan pada masing-masing dimensinya (Luthans, 2007). Keempat dimensi *psychological capital* tidak hanya bersifat mempengaruhi satu sama lain, tetapi juga bekerja secara sinergis antara satu sama lain dalam membentuk *psychological capital* dalam diri individu. Digambarkan melalui bukunya Luthans (2007), seseorang yang senantiasa memiliki pemikiran positif (*optimism*) terhadap lingkungannya khususnya lingkungan kerja akan senantiasa memiliki dorongan, tujuan dan cara untuk mencapai tujuannya (*hope*). Cara dan jalur yang senantiasa dimilikinya akan membentuk motivasi pada diri individu tersebut, sehingga dirinya mampu mengatasi setiap kesulitan-kesulitan yang dihadapinya. Pemikiran positif dan dorongan untuk senantiasa memikirkan cara dan jalur untuk mencapai tujuan membuat daya tahan individu tersebut dalam menghadapi masalah dan tantangan (*resiliency*) menjadi meningkat.

Keberhasilan individu dalam menghadapi masalah dan tantangan akan memengaruhi tingkat kepercayaan diri di dalam individu tersebut (*self efficacy*) yang membuat persepsi positif (*optimism*) individu terhadap lingkungan menjadi semakin kuat yang ditampilkan melalui dorongan untuk memilih tugas yang menantang. Secara sinergis keempat dimensi *psychological capital* saling memengaruhi satu sama lain yang membentuk *psychological capital* pada diri individu. Individu dengan *psychological*

capital yang tinggi, tidak hanya sekedar berani memilih tugas yang menantang, individu akan mengerahkan segenap tenaga dan kemampuan yang dimiliki untuk menghadapi tantangan dalam tugasnya yang ditampilkan melalui perilaku kerja positif (POB) seperti bekerja keras dan tegar dalam mencapai tujuan, yang pada akhirnya menghasilkan *positive outcome* bagi organisasi tempat dirinya bekerja.

Psychological capital merupakan hasil dari suatu proses sistem kognisi afeksi yang bersifat dinamis terdiri atas proses *encoding* adaptif terhadap berbagai aspek kognitif seperti ekspetasi, tujuan, nilai, afek atau emosi dan perencanaan regulasi diri (*self regulatory plans*). Bersifat dinamis karena *psychological capital* merupakan bentuk *state like construct*. *State like construct* merupakan bentuk interaksi antara *traits construct* dengan stimulus yang diterima dari lingkungannya (Avey,et.al., 2008). Hal ini menyebabkan konstruk *psychological capital* menjadi bersifat dinamis dan dapat dikembangkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *psychological capital* akan menguat jika individu berada pada suatu sistem yang mendukung individu untuk mewujudkan ciri positif di dalam dirinya ke dalam bentuk perilaku positif.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif terhadap terbentuk nya perilaku kerja positif seperti *organizational citizenship behavior* (Avey,et.al 2008), kinerja karyawan (Youssef dan Luthans, 2007; Luthans,et.al., 2008), kepuasan kerja (Youssef dan Luthans, 2007; Luthans,et.al., 2008), kebahagiaan karyawan (Youssef dan Luthans, 2007), komitmen (Youssef dan Luthans, 2007; Luthans,et.al., 2008) dan perilaku inovasi karyawan (He,2013; Abbas dan Rajja, 2011).

Penelitian ini akan fokus pada pengaruh *psychological capital* dalam mendorong individu untuk menampilkan perilaku inovasi pada proses kerja. Mengingat bahwa konstruk *psychological capital* merupakan bentuk konstruk *state like*, dimana tingkat tinggi rendahnya konstruk ini sangat dipengaruhi oleh kondisi dukungan dari lingkungan

dalam penelitian ini pada konteks organisasi yang berlaku. Semakin mendukung kondisi organisasi tempat individu bekerja, maka semakin kuat derajat *psychological capital* yang dimilikinya. Berlaku sebaliknya semakin buruk kondisi dukungan yang diterima individu dari organisasi, maka semakin lemah *psychological capital* yang dimiliki. Meskipun begitu penurunan ataupun kenaikan dari konstruk ini tidak akan terjadi terlalu draastis, mengingat bentuk konstruk ini yang juga dipengaruhi oleh unsur *traits* dimana proses terbentuknya dipengaruhi oleh pengalaman individu di masa lalu.

Mengingat adanya pengaruh lingkungan terhadap derajat *psychological capital* maka perlu untuk meneliti juga kondisi lingkungan yang berlaku pada tempat individu tersebut bekerja. Tujuannya untuk mengetahui seberapa kuat dukungan yang diberikan organisasi dalam mendukung perilaku inovasi sehingga memengaruhi kuat lemahnya *psychological capital* yang dimiliki oleh karyawan. Dukungan tersebut akan diteliti melalui variabel *organizational innovative climate*, dimana variabel tersebut merupakan suatu persepsi bersama antara individu di dalam suatu organisasi terhadap sistem yang berlaku yang mendukung terbentuknya perilaku inovasi pada organisasi (Amabile at Al, 1996 dalam He, 2013).

Organizational innovative climate merupakan bentuk *specific facet* dari *organizational climate*. Adapun *organizational climate* adalah persepsi karyawan terhadap peraturan, penerapan dan prosedur yang berlaku pada suatu organisasi, sehingga iklim organisasi merupakan karakteristik-karakteristik tertentu yang secara spesifik membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan memengaruhi tingkah laku manusia di dalam organisasi tersebut (Kallestad, 2010).

Karakteristik- karakteristik dalam organisasi terwujud dalam bentuk praktik-praktik dan norma-norma yang didukung oleh organisasi yang dapat mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif, serta menggali dan mengembangkan ide-ide, proses-proses,

atau produk-produk baru yang bermanfaat bagi organisasi (West,et.al., 2003). Norma-norma tersebut terwujud dalam bentuk struktur, kebijakan, prosedur dan penerapan manajemen yang berlaku pada organisasi. Pada *organizational innovative climate* struktur, kebijakan, prosedur dan penerapan manajemen yang berlaku pada organisasi dipersepsi oleh karyawan untuk mewujudkan perilaku inovasi pada lingkungan kerja.

Pada *organizational innovative climate*, persepsi karyawan terhadap peraturan, kebijakan dan penerapan yang berlaku pada organisasi diukur melalui beberapa dimensi. Dimensi *organizational innovative climate* terdiri atas *encouragement for innovation, resources, autonomy, pressure* dan *organizational impediments* (Amabile, 1996). Melalui aspek tersebut peraturan, kebijakan dan penerapan yang berlaku pada organisasi dipersepsi secara bersamaan yang menghasilkan iklim positif dan negatif yang dipersepsi oleh karyawan terhadap dukungan untuk berperilaku inovatif (Issaksen & Akkermans, 2011; Scott, Susan G, bruce & Reginald A, 2014). Semakin positif persepsi yang dihasilkan karyawan terhadap struktur, kebijakan, prosedur dan penerapan manajemen yang berlaku pada organisasi dalam mewujudkan perilaku inovasi, maka semakin tinggi intensitas perilaku inovasi muncul dalam proses kerja (Issaksen & Akkermans, 2011; He, 2013; Sun Rui, 2013; Scott, Susan G, bruce & Reginald A ,2014; Amelia, 2014). Berlaku sebaliknya semakin negatif persepsi yang dimiliki karyawan terhadap struktur, kebijakan, prosedur dan penerapan manajemen yang berlaku pada organisasi dalam mewujudkan perilaku inovasi, maka semakin rendah intensitas perilaku inovasi muncul.

Pada PT. Biofarma (Persero), penemuan produk baru menjadi tanggung jawab utama dari Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Melalui direktorat ini, sebuah produk baru akan diputuskan kelayakan untuk diluncurkan atau tidak. Dimulai dari kegiatan penemuan produk tersebut melalui penelitian yang berkelanjutan, penyusunan formulasi produksi atas produk, uji coba produk tersebut, pengujian mutu produk hingga

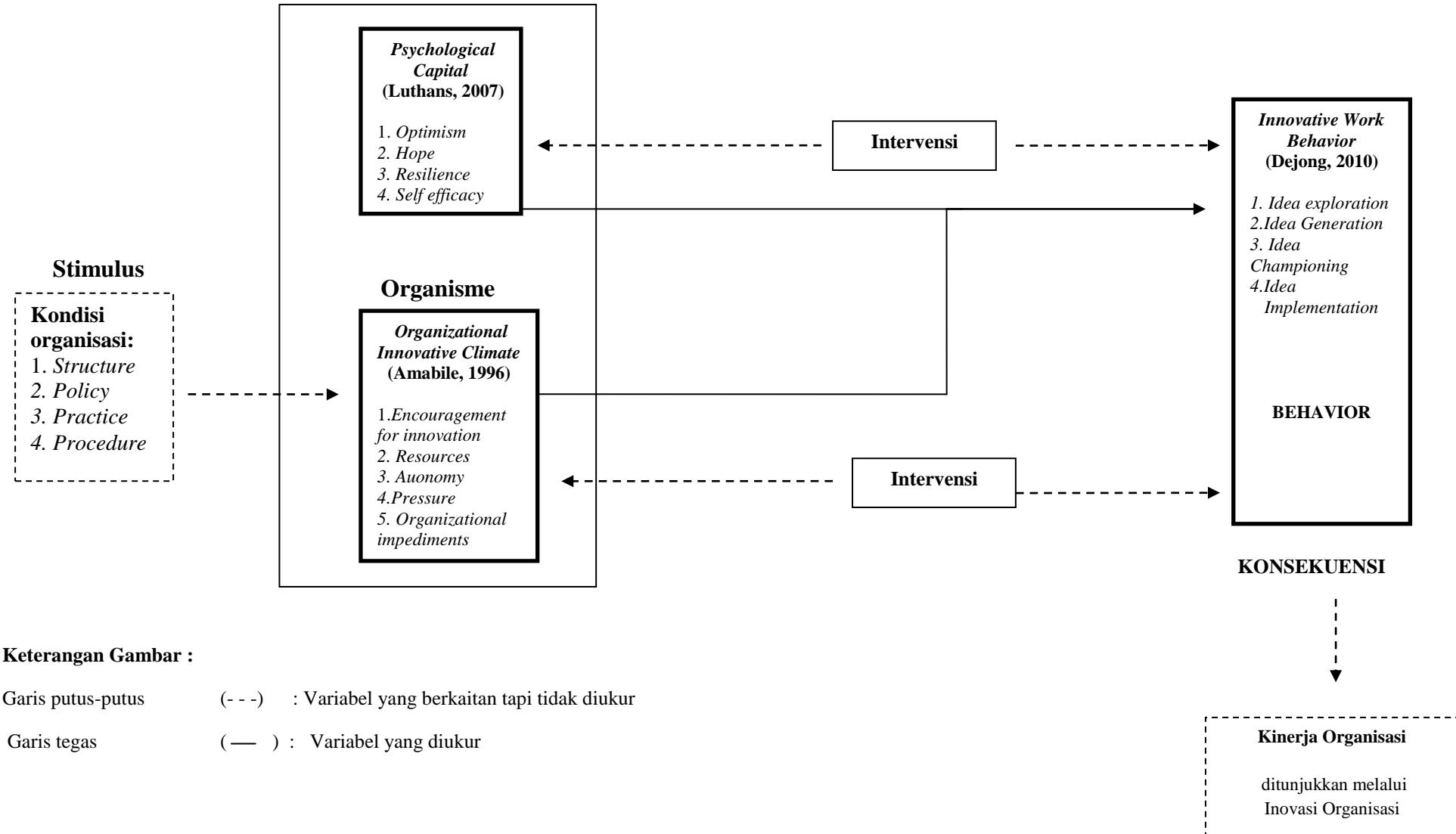
perencanaan dan persiapan peluncuran produk beserta formulasinya. Nantinya jika produk beserta formulasinya berhasil dikeluarkan oleh direktorat ini, produk akan diperbanyak dalam jumlah yang besar oleh Direktorat Produksi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi *psychological capital* dan *organizational innovative climate* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. *Psychological capital* perlu untuk diteliti untuk mengetahui seberapa kuat ciri psikologis positif yang dimiliki karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan untuk bergerak mewujudkan ide kreatif yang dimiliki menjadi IWB. Mengingat *psychological capital* merupakan bentuk *state like construct*, maka penelitian terhadap kondisi dukungan organisasi juga perlu untuk dilakukan dimana pada penelitian ini diukur melalui *organizational innovative climate*. Adanya *psychological capital* kuat pada karyawan yang didukung oleh adanya persepsi positif karyawan terhadap *organizational innovative climate* yang berlaku pada organisasi akan mendorong karyawan untuk menampilkan IWB dalam proses kerja.

Penelitian yang dilakukan Abbas dan Raja (2011) menunjukkan bahwa *psychological capital* memiliki pengaruh dalam membentuk IWB pada karyawan khususnya pada tahapan mencari dukungan untuk mewujudkan ide (*championing*) dan melakukan uji coba ide (*idea implementation*). Hasil penelitian Abbas dan Raja (2011) sejalan dengan penelitian He (2013) dimana penelitian tersebut membuktikan bahwa *psychological capital* dan *organizational innovative climate* memiliki pengaruh terhadap IWB. Dimana pada penelitian tersebut dibuktikan jika *organizational innovative climate* memiliki pengaruh yang kuat hanya pada dimensi *opportunity exploration* dan *idea generation*. Sedangkan pada dimensi *championing* dan *idea implementation* dibutuhkan faktor lain dari dalam individu untuk menggerakkan mewujudkan implementasi ide kreatif yang dimiliki, yang terjawab melalui variabel *psychological capital*. Hasil yang serupa

juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Avey,et.al. (2008) dimana *psychological capital* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang ditampilkan melalui perilaku melebihi perannya (*extra role behavior*) salah satunya ditandai dengan kesediaan untuk berbagi ide kreatif dan memberikan saran perbaikan pada proses kerja yang merupakan salah satu ciri dari IWB.

Berdasarkan hasil kajian pustaka mengenai *psychological capital*, *organizational innovate climate* dan IWB, maka bagan kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2.1. Kerangka Pemikiran

Jika *psychological capital* dan *organizational innovative behavior* terbukti berpengaruh terhadap IWB, maka peneliti akan merancang suatu rancangan intervensi yang tepat guna meningkatkan kedua variabel tersebut. Harapannya melalui intervensi yang dilakukan pada *psychological capital* dan *organizational innovative climate*, akan mampu meningkatkan IWB karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).

Rancangan intervensi yang diajukan akan lebih menekankan pada peningkatan *psychological capital*. Hal ini berdasarkan pertimbangan dari hasil kajian literatur yang telah dilakukan penelitian. Kajian literatur tersebut menunjukkan bahwa *psychological capital* memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap perilaku kerja salah satunya *innovative work behavior* (He,2013). Maka peneliti mengajukan rancangan intervensi guna meningkatkan *psychological capital* mengacu pada konsep *psychological capital intervention* yang dikemukakan oleh Luthans (2007). Harapannya seiring dengan meningkatnya *psychological capital* karyawan, maka IWB juga ikut mengalami peningkatan.

Peningkatan IWB diperlukan untuk ditumbuhkan pada karyawan, dengan harapan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan mampu untuk mendukung performansi organisasi, khususnya dalam proses pembaharuan produk yang dihasilkan perusahaan. Harapan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Hartjes (2010) dimanaa perilaku kerja inovatif (IWB) berpengaruh terhadap peningkatan

inovasi organisasi. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Tamara (2010) yang menunjukkan terdapat hubungan antara perilaku kerja inovatif dan hasil dari inovatif yaitu *innovativeness organization*. Ketika karyawan menampilkan perilaku yang lebih inovatif, maka inovasi organisasi mereka dianggap akan lebih tinggi. Perilaku inovatif dari karyawan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam berinovasi yang pada akhirnya menciptakan kemampuan mereka untuk bertahan pada persaingan pasar bisnis. Hanya organisasi-organisasi yang dapat memobilisasi kemampuan teknologi dan pengetahuan untuk menciptakan tidak hanya baru dalam penawaran mereka, tetapi juga dengan cara-cara dimana mereka membuat dan menyampaikan penawaran mereka, yang akan mampu menjaga *sustainability* perusahaan dalam persaingan bisnis (Tidd & Bessant, 2009).

2.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan gambaran kerangka pemikiran, maka terdapat tiga hipotesis yang ingin dibuktikan melalui penelitian ini. Adapun ketiga hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. *Psychological capital* dan *organizational innovative climate* berpengaruh secara simultan terhadap *innovative work behavior*.
2. *Psychological capital* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*
3. *Organizational innovative climate* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*

Berdasarkan hasil pengujian terhadap ketiga hipotesis diatas beserta gambaran tiap variabel, maka akan disusun sebuah rancangan intervensi guna menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan pada bab I.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

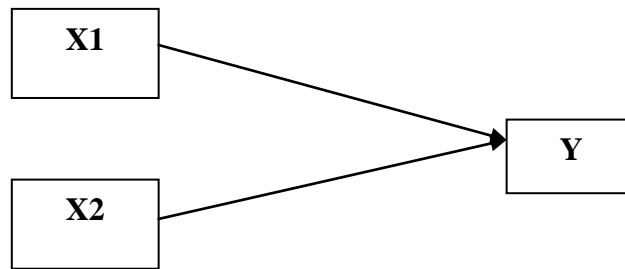
3.1.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif deskriptif. Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang bertujuan menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel (Creswell, 2010). Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survei. Penelitian survei adalah jenis penelitian yang melibatkan pemilihan sampel dan penggunaan sejumlah pertanyaan yang sudah ditetapkan sebelumnya guna mendapatkan informasi yang diharapkan sesuai dengan variabel yang telah ditetapkan (Saughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2006).

Pendekatan pengambilan data melalui metode survei dilakukan dalam periode tertentu, sehingga penelitian ini tergolong sebagai jenis penelitian *crosectional study* (Graziano & Raulin, 2000). Proses pengambilan data melalui survei yang dilakukan tidak melalui percobaan manipulasi atau kontrol yang dilakukan peneliti kepada subyek penelitian, namun data yang diambil berupa data yang senyata nya ditemukan di lapangan sehingga penelitian ini tergolong jenis penelitian *ex post facto* (Saughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2006). Melalui metode survei variabel diukur dengan menggunakan instrumen-instrumen penelitian, sehingga data yang didapatkan berupa angka- angka yang pada akhirnya akan dianalisis dengan menggunakan prosedur- prosedur

perhitungan statistika guna mengetahui hubungan kausalitas antar variabel. Adapun hubungan kausalitas adalah hubungan sebab akibat dari variabel-variabel yang diteliti guna menjawab pertanyaan penelitian (Saughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2006).

Gambar 3.1.1. Paradigma Penelitian



Keterangan:

X1 : *Psychological capital*

X2 : *Organizational innovative climate*

Y : *Innovative work behavior*

3.2. Variabel Penelitian

Variabel adalah karakteristik yang melekat pada individu atau suatu organisasi yang dapat diukur (Creswell, 2010). Terdapat dua jenis variabel dalam penelitian ini yang terdiri atas Variabel Independen (IV) dan Variabel Dependen (DV). Variabel Independen adalah jenis variabel yang berpengaruh terhadap *outcome*. Variabel Dependen adalah jenis variabel yang mendapatkan pengaruh atau efek atas perubahan yang terjadi pada variabel Dependen. (Sugiyono, 2009).

Berikut rincian variabel dalam penelitian ini :

1. Variabel Dependen : *Innovative Work Behavior*
2. Variabel Independen :
 - a. *Psychological Capital*
 - b. *Organizational Innovative Climate*

3.2.1. Variabel *Psychological Capital*

3.2.1.1. Definisi Konseptual

“ Psychological Capital is an Individual’s positive psychological state of development and is characterized by (a) having confidence (self efficacy), to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging task, (b) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future, (c) persevering toward goals and when necessary, redirecting paths to goal (hope) in order to succeed and (d) when beset by problem and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resiliency) to attain success.” (Luthans, 2007)

Psychological Capital adalah kondisi psikologis positif individu yang terdiri dari beberapa karakteristik yaitu a) memiliki kepercayaan diri (*self efficacy*) untuk terlibat dan mengerahkan usaha yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam menghadapi pekerjaan yang menantang, b) membuat sebuah gambaran positif terkait kesuksesan pada saat ini maupun di masa depan (*optimism*), c) tekun dalam mencapai tujuan dan jika dibutuhkan melakukan pengarahan tujuan untuk mencapai sukses (*hope*) dan d) Ketika dihadapkan pada permasalahan dan hambatan, mampu bertahan, bangkit bahkan menjadi lebih tangguh untuk mencapai kesuksesan (Luthans, 2007).

3.2.1.2. Definisi Operasional

Psychological capital adalah modal psikologis positif pada diri karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT Biofarma (Persero) yang

menentukan pencapaian kesuksesan kerja karyawan. Semakin tinggi skor pengukuran, maka semakin kuat modal psikologis positif pada karyawan. Sebaliknya semakin rendah skor pengukuran, maka semakin lemah modal psikologis pada karyawan. Modal psikologis positif karyawan ini terbentuk melalui empat dimensi sebagai berikut:

1. *Self Efficacy*

Self efficacy adalah keyakinan karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) pada kemampuan diri untuk terlibat dan mengerahkan usaha yang diperlukan guna mencapai kesuksesan kerja.

2. *Optimism*

Optimism adalah persepsi positif karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) terkait kondisi saat ini maupun di masa depan untuk meraih kesuksesan kerja. Karyawan dengan persepsi positif terkait kondisi saat ini maupun di masa depan, akan memandang suatu kesuksesan sebagai hasil kerja keras diri sendiri, sementara kegagalan dipercaya sebagai faktor hambatan lingkungan yang tidak dapat dihindari yang sifatnya sementara.

3. *Hope*

Hope adalah energi psikologis yang dimiliki karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) dalam mencapai kesuksesan kerja. Karyawan dengan tingkat *hope* yang tinggi senantiasa memiliki dorongan yang kuat dalam bekerja serta mampu membuat

perencanaan berupa beberapa alternatif tindakan yang mendukung kesuksesan kerja.

4. *Resiliency*

Resiliency adalah ketahanan dan kemampuan diri karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) untuk bertahan, bangkit bahkan menjadi lebih tangguh dibandingkan sebelumnya ketika dihadapkan pada permasalahan, sehingga ia mampu mencapai kesuksesan kerja.

3.2.2. Variabel *Organizational Innovative Climate*

3.2.2.1. Definisi Konseptual

“ *Organizational innovative climate is organizational members’ perception of support for innovation from work environment.* ” (Amabile et al. 1996)

Organizational innovative climate adalah persepsi para anggota organisasi terkait dukungan atas inovasi pada lingkungan kerja (Amabile et Al, 1996 dalam He, 2013). Inovasi terbentuk terbentuk melalui dimensi-dimensi berikut ini: 1) Dorongan untuk melakukan inovasi (*encouragement for innovation*), dimana sumber dari dorongan ini berasal dari: a) Dorongan organisasi (*organizational encouragement*); b) Dorongan Atasan (*supervisory encouragement*); c) Dorongan kelompok kerja (*work group encouragement*); 2) Otonomi (*autonomy atau freedom*) ; 3) Sumber daya (*resources*); 4) Tekanan (*pressure*); 5) Hambatan organisasi untuk melakukan inovasi (*organizational impediments to innovation*).

3.2.2.2 Definisi Operasional

Organizational innovative climate adalah persepsi bersama (*shared perception*) karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) terkait dukungan inovasi pada lingkungan kerja. Semakin tinggi hasil pengukuran pada variabel ini bermakna semakin positif persepsi karyawan terhadap *organizational innovative climate* yang berlaku di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Sebaliknya, semakin rendah hasil pengukuran bermakna semakin negatif persepsi karyawan terhadap *organizational innovative climate* yang berlaku di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Persepsi bersama ini terbentuk melalui dimensi-dimensi sebagai berikut:

1. Dorongan untuk melakukan inovasi (*encouragement for innovation*).

Sumber dorongan untuk melakukan inovasi berasal dari tiga komponen yakni:

- a. Dorongan Organisasi (*organizational encouragement*)

Dorongan organisasi adalah persepsi bersama yang dimiliki oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) terhadap dorongan perusahaan terhadap inovasi karyawan.

- b. Dorongan Atasan (*supervisory encouragement*)

Dorongan atasan adalah persepsi bersama karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) terhadap dorongan atasan terhadap inovasi karyawan.

c. Dorongan kelompok kerja (*work group encouragement*)

Dorongan kelompok kerja adalah persepsi bersama karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) terhadap dorongan rekan kerja terhadap inovasi karyawan.

2. Otonomi (*autonomy* atau *freedom*)

Autonomy adalah persepsi bersama karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) terhadap kebebasan yang dimiliki dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Sumber daya (*resources*)

Resources adalah persepsi bersama karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) terhadap ketersediaan alokasi sumber daya untuk menghasilkan inovasi pada lingkungan kerja. Sumber daya yang dimaksud terkait dana, fasilitas maupun akses informasi yang berguna untuk menghasilkan inovasi.

4. Tekanan (*pressure*)

Pressure adalah persepsi bersama karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Peresero) terhadap tekanan kerja yang dibebankan untuk menghasilkan inovasi pada lingkungan kerja. Tekanan kerja kerja yang dimaksud terkait kuantitas kerja dan ketersediaan waktu yang dapat digunakan untuk menghasilkan inovasi pada lingkungan kerja.

5. Hambatan organisasi untuk melakukan inovasi (*organizational impediments to innovation*)

Organizational impediments to innovation adalah persepsi bersama karyawan terhadap hambatan inovasi pada lingkungan kerja yang disebabkan oleh kondisi organisasi. Kondisi organisasi yang dimaksud adalah struktur organisasi, birokrasi dan pengaruh politik dalam penetapan keputusan implementasi ide inovasi.

3.2.3. Variabel Inovative Work Behavior

3.2.3.1 Definisi Konseptual

“IWB as an individual’s behaviour that aims to achieve the initiation and intentional introduction (within a work role, group or organization) of new and useful ideas, processes, products or procedures.” (Farr and Ford, 1990)

IWB sebagai suatu perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan suatu ide, proses, produk maupun prosedur baru yang berguna. Inisiasi dan pengenalan ide, proses, produk maupun prosedur dapat dilakukan pada lingkup suatu peran kerja, kelompok maupun organisasi (Farr dan Ford, 1990). Farr dan Ford (dalam De Jong, 2007) menyebutkan terdapat empat dimensi dari *innovative work behavior* yaitu: a) *Idea Exploration*, b) *Idea Generation*, c) *Idea championing*, d) *Idea Implementation*.

3.2.3.2. Definisi Operasional

Innovative work behavior adalah frekuensi perilaku kerja yang ditampilkan oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) dalam menghasilkan inovasi yang berguna bagi perusahaan. Inovasi yang dimaksud dalam variabel ini dapat berupa produk, proses, servis maupun sistem baru yang bermanfaat bagi PT. Biofarma (Persero). Semakin

tinggi hasil pengukuran bermakna semakin tinggi frekuensi *innovative work behavior* yang ditampilkan karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Sebaliknya semakin rendah hasil pengukuran bermakna semakin rendah frekuensi *innovative work behavior* yang ditampilkan karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Perilaku spesifik dalam menghasilkan inovasi terbentuk melalui empat dimensi sebagai berikut:

1. *Idea exploration*

Idea exploration adalah perilaku kerja karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Peresero) dalam mencari peluang dan informasi yang bertujuan untuk menghasilkan inovasi pada perusahaan.

2. *Idea generation*

Idea generation adalah perilaku kerja karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) dalam mengintegrasikan peluang dan informasi yang didapatkannya menjadi suatu suatu ide inovasi yang bermanfaat bagi perusahaan.

3. *Idea championing*

Idea championing adalah perilaku kerja karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) dalam mencari dukungan dan membangun kerjasama dengan pihak- pihak yang mendukung dalam mewujudkan ide inovasi yang dimiliki. Dukungan yang dimaksud berasal dari lingkungan perusahaan dalam hal ini dapat bersumber dari atasan, rekan kerja (*peers*) maupun bawahan.

4. *Idea implementation*

Idea implementation adalah perilaku kerja karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) dalam menerapkan inovasi dalam proses kerja. Pada dimensi *innovative work behavior* ini dilakukan percobaan dan modifikasi terhadap produk, proses maupun metode baru dalam bekerja.

3.3. Populasi, Sampling dan Teknik Pengambilan Sampel Penelitian

3.3.1. Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu (Sugiyono, 2009). Penelitian ini menetapkan karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) sebagai populasi penelitian.

Karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan ditetapkan sebagai populasi penelitian, mengingat menjadi tanggung jawab direktorat ini untuk memastikan produk, formulasi maupun prosedur produksi dapat diperbanyak dan dijalankan secara masal oleh Direktorat Produksi. Hal ini yang membuat karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan memiliki tuntutan maupun wewenang untuk menyusun maupun memperbarui sistem, prosedur maupun produk yang dihasilkan oleh PT. Biofarma (Persero).

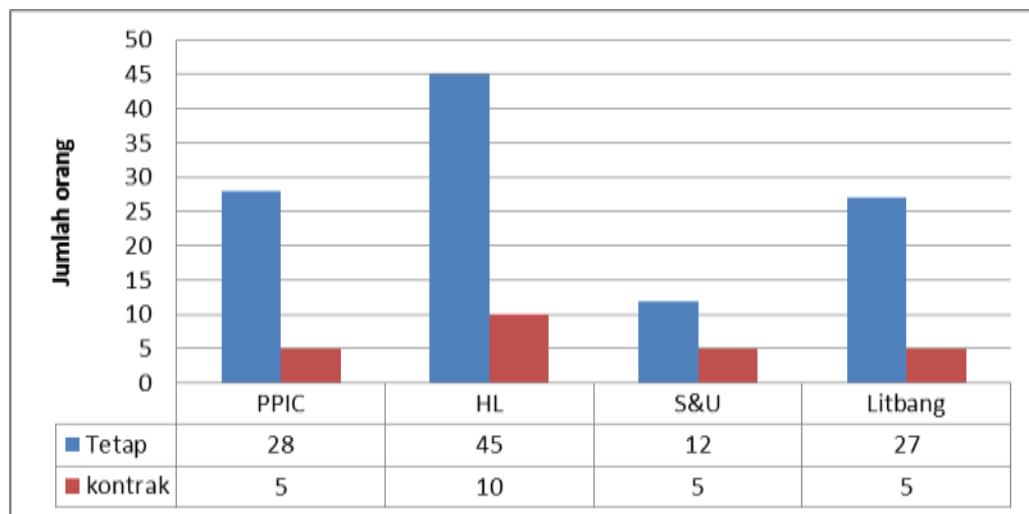
Karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan dipilih sebagai populasi penelitian berdasarkan pertimbangan bahwa direktorat ini memiliki

tuntutan paling tinggi terkait perilaku inovasi terutama dalam kegiatan penemuan dan produksi produk PT. Biofarma (Persero). Tuntutan penemuan produk baru terutama menjadi tinggi dengan adanya perubahan visi perusahaan dari “perusahaan vaksin kelas dunia” menjadi “perusahaan *life science* berkelas global”.

Direktorat ini terdiri atas lima divisi yakni divisi Perencanaan dan pengendalian produk, Divisi Pengendalian Mutu, Divisi Hewan Laboratorium, Divisi Surveilans dan Uji Klinis dan Divisi Penelitian dan Pengembangan. Pada penelitian ini hanya akan menetapkan empat divisi dari Direktorat Perencanaan dan Pengembangan yakni Divisi Perencanaan dan Pengendalian Produk, Divisi Hewan Laboratorium, Divisi Surveilans dan Uji Klinis dan Divisi Penelitian dan Pengembangan.

Divisi Pengawasan Mutu tidak ditetapkan menjadi populasi penelitian melihat berbedanya derajat tuntutan dan wewenang inovasi pada divisi ini. Divisi ini memiliki tuntutan untuk melakukan pengawasan mutu atas produk, formulasi dan prosedur produksi yang telah dihasilkan oleh divisi- divisi yang lain, yang mana pengawasan tersebut dilakukan dengan pedoman standar yang sudah ditetapkan sehingga kesempatan melakukan inovasi menjadi rendah. Adapun gambaran jumlah populasi berdasarkan masing-masing divisi pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan sebagai berikut:

Gambar 3.3.1.1.1 Komposisi Karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan



Sumber: Data internal Divisi *Human Capital* PT. Biofarma (Persero)

Berdasarkan tabel Komposisi karyawan pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero), kecuali Divisi Pengawasan Mutu maka didapatkan jumlah populasi sebesar 137 orang yang terdiri dari 112 orang karyawan tetap dan 25 tenaga kontrak. Pada penelitian ini populasi dibatasi pada karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun.

3.3.1.2. Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan metode total *random sampling*. *Total sampling* adalah metode pengambilan sampel dimana keseluruhan anggota populasi menjadi sampel penelitian (Sugiyono, 2006). Penggunaan metode ini berlaku jika anggota populasi relatif kecil (mudah dijangkau). Dalam penelitian ini, karena jumlah populasi relatif kecil dan relatif mudah dijangkau, maka penulis

menggunakan metode *total sampling* sehingga sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan yang memenuhi kriteria sampling.

Berikut kriteria sampel yang ditetapkan oleh peneliti sebagai batasan dalam pengambilan sampel penelitian:

1. Berstatus karyawan tetap
2. Memiliki masa kerja minimal satu tahun
3. Belum menjadi subyek uji coba alat ukur penelitian

3.3.1.3. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono,2009). Adapun sampel dari penelitian ini adalah karyawan dari Divisi pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan terkecuali karyawan Divisi Pengawasan Mutu, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Status sebagai Karyawan tetap

Dasar yang menjadi pertimbangan penetapan karyawan tetap adalah dengan adanya status keterikatan kerja tetap dengan perusahaan, individu akan semakin terpacu untuk menampilkan kinerja terbaiknya, sehingga diharapkan mampu melakukan pembaharuan dalam proses kerjanya. Status karyawan yang tetap juga membuat tuntutan pekerjaan menjadi berbeda dengan karyawan kontrak, dimana karyawan tetap memiliki tanggung jawab lebih terhadap keberlangsungan dan perkembangan proses bisnis PT. Biofarma (Persero).

2. Memiliki masa bekerja minimal satu tahun

Pertimbangan penetapan masa bekerja minimal satu tahun didasari oleh hasil interview dengan *team leader* pada Bagian Pengembangan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Keterangan yang didapat dari *team leader* tersebut untuk dapat berinovasi dibutuhkan pemahaman terkait kondisi dan prosedur kerja yang berlaku. Ketika karyawan sudah memiliki masa kerja minimal satu tahun, baru dapat memahami betul tuntutan dan prosedur kerja yang berlaku pada unit kerjanya. Pemahaman terhadap tuntutan dan prosedur kerja yang berlaku pada unit kerjanya membuat karyawan menjadi tidak ragu untuk mengeluarkan ide baru dan pembaharuan terhadap prosedur maupun kondisi kerja yang ada.

3. Belum menjadi subyek uji coba alat ukur

Uji coba alat ukur dilakukan pada 30 orang karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan.

Dari sejumlah 137 populasi sampel penelitian, total terdapat 72 orang yang memenuhi kriteria sampel yakni karyawan tetap, memiliki masa kerja minimal satu tahun dan belum menjadi subyek uji coba alat ukur. Dalam proses pengambilan data, hanya sejumlah 64 kuesioner yang kembali kepada peneliti. Sejumlah dua buah kuesioner tidak dapat dilanjutkan untuk dianalisis uji hipotesis, karena terdapat lebih dari empat buah item yang tidak terisi. Maka total terdapat 62 kuesioner yang dinyatakan layak untuk dilakukan uji hipotesis penelitian,

3.4. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan survei kepada subyek penelitian yang memenuhi kriteria sampel. Kuesioner adalah metode pengumpulan data dimana peneliti menyusun pertanyaan dalam bentuk kalimat pernyataan dengan pilihan jawaban yang tersedia. Dalam metode kuesioner, hubungan peneliti dengan responden dilakukan melalui media yakni melalui daftar pernyataan yang diberikan kepada responden untuk diisi, kemudian dikembalikan kepada peneliti.

Kuesioner yang digunakan termasuk dalam tipe *self administrated questionnaire*, yaitu jenis kuesioner dimana responden sebagai subyek penelitian diminta untuk mengisi sendiri kuesioner tersebut. Kuesioner dalam penelitian ini disusun berdasarkan item- item yang berhubungan dengan variabel yang diteliti. Penilaian dilakukan melalui metode *likert's summated rating* (LSR) yakni menghadapkan responden kepada sebuah pernyataan, kemudian responden diminta untuk memberikan jawaban, dimana nantinya jawaban tersebut akan diberikan bobot nilai/ skor.

3.5. Alat Ukur Penelitian

Penelitian ini menggunakan alat ukur yang diadaptasi dan diterjemahkan dari alat ukur yang telah disusun oleh para ahli pada masing- masing variabel. Proses penerjemahan dilakukan oleh peneliti dengan mahasiswa Psikologi yang memiliki kemampuan menerjemahkan item dari bahasa Inggris ke Bahasa Indonesia dan salah seorang dosen Fakultas Psikologi Unpad yang sudah cukup

lama tinggal di luar negeri dibawah bimbingan dosen pembimbing. Proses adaptasi dilakukan melalui bimbingan dosen pembimbing, dengan tujuan menyesuaikan item yang terdapat pada masing-masing alat ukur dengan konteks pekerjaan maupun subyek penelitian.

3.5.1 Alat Ukur *Psychological Capital*

Variabel *psychological capital* akan diukur dengan menggunakan *Psychological Capital Questioner* (PCQ) yang disusun oleh Luthans (2007) dengan melakukan penerjemahan dan adaptasi pada item sesuai dengan kebutuhan penelitian. Alat ukur ini terdiri atas 24 item yang berupa skala *likert* dengan rentang penilaian 1-5, dengan metode pengisian *self assessment*. Berikut konversi rentang penilaian pada PCQ: 1) Sangat tidak sesuai; 2) Tidak sesuai; 3) Cukup sesuai; 4) Sesuai; 5) Sangat sesuai. Semakin tinggi angka yang dipilih semakin kuat *psychological capital* yang dimiliki karyawan. Berikut kisi-kisi dari alat ukur *psychological capital* yang digunakan pada penelitian ini:

Tabel 3.5.1.1. Kisi- kisi Alat Ukur PCQ

Dimensi	Definisi	No item
<i>Self Efficacy</i>	Tingkat kepercayaan karyawan terhadap kemampuan diri sendiri dalam mencapai keberhasilan tugas kerja	1,2,3,4,5,6
<i>Hope</i>	Tingkat psikologis dimana karyawan memiliki dorongan dan kemampuan untuk membuat perencanaan berupa beberapa alternatif tindakan yang mendukung keberhasilan tugas kerja	7*, 8,9,10,11,12
<i>Optimism</i>	Tingkat kepercayaan positif yang dimiliki karyawan terhadap kondisi saat ini maupun di masa depan terkait keberhasilan tugas kerja.	13,14,15,16*,17, 18
<i>Resiliency</i>	Tingkatan kemampuan karyawan untuk bertahan dan bangkit kembali saat mengalami hambatan dalam mencapai keberhasilan tugas kerja	19*,20,21,22,23, 24

Keterangan:

- * Item *unfavorable*

3.5.2 Alat Ukur *Organizational Innovative Climate*

Variabel *organizational innovative climate* diukur menggunakan alat ukur KEYS: *assessing the climate for creativity and innovation* (Amabile, *et.al.*, 1996) dengan melakukan adaptasi dan modifikasi pada item sesuai dengan kebutuhan penelitian. Alat ukur ini terdiri atas 38 item yang merupakan skala *likert* dengan rentang penilaian 1-5, dengan metode pengisian *self assessment*. Adapun konversi rentang nilai sebagai berikut: 1) Sangat tidak sesuai; 2) Tidak sesuai; 3) Cukup sesuai; 4) Sesuai; 5) Sangat sesuai. Semakin tinggi angka yang dipilih semakin positif *organizational innovative climate* yang dipersepsi karyawan pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).

Peneliti melakukan penerjemahan dan modifikasi pada alat ukur KEYS asli. Tujuannya untuk menyesuaikan item alat ukur dengan kondisi subyek penelitian. Hasil modifikasi alat ukur KEYS menghasilkan item sejumlah 38. Berikut kisi-kisi dari alat ukur *organizational innovative climate* yang digunakan pada penelitian ini:

Tabel 3.5.2.1. Kisi- Kisi Alat Ukur KEYS

Dimensi	Sub Dimensi	Definisi	No item
<i>Encouregement for innovation</i>	<i>Organization encouragement</i>	Persepsi karyawan terhadap dorongan perusahaan terhadap inovasi karyawan	1,2,3,4*,5,6
	<i>Supervisor encouragement</i>	Persepsi karyawan terhadap dukungan atasan terhadap inovasi karyawan	7,8*,9,10*,11*,12
	<i>Work Group Encouragement</i>	Persepsi karyawan terhadap dorongan rekan kerja terhadap inovasi karyawan	13*, 14,15,16,17,18*,1 9,20*

Autonomy	Persepsi karyawan terhadap keleluasaan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya	21,22,23,24*
Resources	Persepsi karyawan terkait alokasi sumber daya yang diterimanya untuk melakukan perilaku inovasi	25,26*,27,28*,29, 30*
Pressure	Persepsi karyawan terhadap tekanan pekerjaan yang diterima	31*,32,33,34*
Impediments to innovation	Persepsi karyawan terkait kondisi organisasi yang menghambat inovasi	35*,36,37*,38*

Keterangan:

* Item *unfavorable*

3.5.3. Alat Ukur *Innovative Work Behavior*

Variabel *Innovative work behavior* diukur dengan menggunakan *Innovative Work Behavior Scale* yang disusun oleh Jong & Hartog (2010) dengan melakukan adaptasi dan modifikasi pada item sesuai dengan kebutuhan penelitian. Alat ukur terdiri atas 28 item yang merupakan skala *likert* dengan rentang penilaian 1-6, dengan metode pengisian *self assessment*.

Alat ukur asli diterjemahkan dan dimodifikasi oleh peneliti guna disesuaikan dengan kondisi subyek penelitian. Alat ukur berupa frekuensi kemunculan perilaku dengan konversi skor sebagai berikut: 1) Tidak pernah; 2) Sangat jarang; 3) Jarang; 4) Kadang-kadang ; 5) Sering ; 6) Setiap saat. Semakin tinggi angka yang dipilih semakin tinggi frekuensi *innovative work behavior* yang ditampilkan oleh karyawan. Berikut kisi-kisi dari alat ukur *innovative work behavior* yang digunakan pada penelitian ini:

Tabel 3.5.3.1 Kisi- kisi Alat Ukur *Innovative Work Behavior*

Dimensi	Definisi	No item
Idea Exploration	Perilaku kerja karyawan dalam mencari informasi dan ide yang bertujuan untuk melakukan peningkatan atau pembaharuan atas produk, proses ataupun servis yang sudah dimiliki.	1,2,3,4*,5,6,7*,8
Idea generation	Perilaku kerja karyawan dalam melakukan integrasi atas informasi yang berhasil didapatkannya untuk menghasilkan alternatif solusi yang bermanfaat bagi peningkatan atau pembaharuan atas produk, proses ataupun servis yang sudah dimiliki	9,10,11*,12*,13, 14,15*,16
Idea Championing	Perilaku kerja karyawan dalam mencari dukungan dan membangun koalisi dengan pihak – pihak yang mendukung dalam mewujudkan alternatif solusi berupa ide baru yang dimilikinya	17,18*,19*,20,2 1,22,23,24*
Idea Implementation	Perilaku kerja karyawan dalam menerapkan ide yang dimiliki, dimana pada tahapan perilaku ini ide sudah diterapkan dalam proses kerja.	25,26,27,28*

Keterangan:

* Item *unfavorable*

3.6. Kriteria Penilaian dan Kategorisasi Skor

3.6.1. Kriteria Penilaian

a. Alat Ukur *Psychological Capital*

Penilaian diberikan berdasarkan jawaban setiap subjek penelitian pada masing- masing item berdasarkan kesesuaian item dengan kondisi *psychological capital* yang dimiliki oleh karyawan. Skoring pada kuesioner ini bertujuan untuk melihat kuat lemahnya *psychological capital* yang dimiliki oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Semakin tinggi skor bermakna semakin kuat *psychological capital* yang dimiliki oleh karyawan. Sebaliknya semakin rendah skor bermakna semakin lemahnya

psychological capital yang dimiliki oleh karyawan. Proses skoring dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Melakukan transformasi pilihan jawaban responden penelitian ke dalam bentuk skor. Berikut transformasi nilai skor untuk masing-masing pilihan jawaban responden:

Tabel 3.6.1.1. Tranformasi Skor PCQ

SKOR	PILIHAN JAWABAN	KRITERIA
1	STS	Sangat Tidak Sesuai
2	TS	Tidak Sesuai
3	CS	Cukup Sesuai
4.	S	Sesuai
5.	SS	Sangat Sesuai

2. Membalik skor untuk item-item *unfavorable*. Berikut transformasi skor untuk item *unfavorable*:

Tabel 3.6.1.2 .Transformasi Skor *Unfavorable* PCQ

SKOR AWAL	TRANSFORMASI SKOR
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

3. Menjumlahkan skor responden untuk masing-masing dimensi *psychological capital*
4. Menjumlahkan skor total responden untuk masing-masing dimensi guna mendapatkan nilai total skor. Nilai total skor tersebut yang merupakan gambaran tingkat *psychological capital* pada diri individu

Gambaran *psychological capital* dari karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan didapat berdasarkan skor total. Skor total merupakan data yang digunakan dalam pengujian hipotesis. Semakin tinggi total skor yang didapat, bermakna semakin kuat *psychological capital* pada karyawan. Sebaliknya semakin rendah total skor, bermakna semakin lemah *psychological capital* yang dimiliki karyawan.

b. Alat Ukur *Organizational Innovative Climate*

Penilaian diberikan berdasarkan jawaban setiap subjek penelitian pada masing- masing item berdasarkan kesesuaian item dengan kondisi *organizational innovative climate* yang dipersepsi oleh karyawan. Gambaran *organizational innovative climate* didapat melalui total skor item. Total skor item didapat melalui penjumlahan skor masing- masing dimensi dari kuesioner iklim organisasi, atau dengan menjumlahkan skor seluruh item.

Skoring pada kuesioner ini bertujuan untuk melihat positif (*favorable*) dan negatif (*unfavorable*) *organizational innovative climate* yang dipersepsi oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan (Biofarma). Berikut langkah- langkah perhitungan yang dilakukan untuk mendapatkan gambaran *organizational innovative climate* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan:

1. Melakukan transformasi pilihan jawaban responden penelitian ke dalam bentuk skor. Berikut tansformasi nilai skor untuk masing- masing pilihan jawaban responden:

Tabel 3.6.1.3. Tranformasi Skor KEYS

SKOR	PILIHAN JAWABAN	KRITERIA
1	STS	Sangat Tidak Sesuai
2	TS	Tidak Sesuai
3	CS	Cukup Sesuai
4	S	Sesuai
5	SS	Sangat Sesuai

2. Membalik skor untuk item- item *unfavorable*. Berikut transformasi skor untuk item *unfavorable* :

Tabel 3.6.1.4. Tabel Transformasi Skor *Unfavorable* KEYS

SKOR AWAL	TRANSFORMASI SKOR
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

3. Melakukan penjumlahan skor responden untuk masing- masing dimensi *organizational innovative climate*
4. Menjumlahkan skor total responden untuk masing- masing dimensi guna mendapatkan total skor OIC. Total skor OIC yang merupakan gambaran *organizational innovative climate* yang dipersepsi oleh responden penelitian.

Gambaran *organizational innovative climate* yang dipersepsi karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan didapat berdasarkan skor total. Skor total merupakan data yang digunakan dalam pengujian hipotesis. Semakin tinggi total skor yang didapat, bermakna semakin positif *organizational innovative climate* yang dipersepsi karyawan. Sebaliknya semakin rendah total skor

bermakna semakin negatif *organizational innovative climate* yang dipersepsi karyawan.

c. Alat Ukur *Innovative Work Behavior*

Penilaian diberikan berdasarkan jawaban setiap subjek penelitian pada masing- masing item berdasarkan frekuensi *innovative work behavior* yang ditampilkan dalam keseharian kerja. Skoring pada kuesioner ini bertujuan untuk melihat tinggi rendahnya frekuensi *innovative work behavior* yang ditampilkan karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan (Biofarma). Semakin tinggi skor bermakna semakin tinggi frekuensi *innovative work behavior* yang ditampilkan karyawan di lingkungan kerja. Sebaliknya semakin rendah skor bermakna semakin lemahnya frekuensi *innovative work behavior* yang ditampilkan karyawan di lingkungan kerja. Proses skoring dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Melakukan transformasi pilihan jawaban responden penelitian ke dalam bentuk skor. Berikut tansformasi nilai skor untuk masing- masing pilihan jawaban responden:

Tabel 3.6.1.5. Tranformasi Skor IWB

SKOR	PILIHAN JAWABAN	KRITERIA
1	SS	Setiap saat
2	S	Sering
3	K	Kadang
4	J	Jarang
5	SJ	Sangat jarang
6	TP	Tidak pernah

2. Membalik skor untuk item- item *unfavorable*. Berikut konversi skor untuk item *unfavorable* :

Tabel 3.6.1.6. Tranformas Skor *Unfavorable IWB*

SKOR AWAL	TRANSFORMASI SKOR
1	6
2	5
3	4
4	3
5	2
6	1

3. Menjumlahkan skor responden untuk masing- masing dimensi *innovative work behavior*
4. Menjumlahkan total skor masing- masing dimensi guna mendapatkan total skor item. Total skor item yang merupakan gambaran dari frekuensi IWB yang ditampilkan oleh subyek dalam keseharian kerjanya.

Gambaran *innovative work behavior* dari karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan didapat berdasarkan skor total. Skor total merupakan data yang digunakan dalam pengujian hipotesis. Semakin tinggi total skor yang didapat, bermakna semakin tinggi frekuensi *innovative work behavior* yang ditampilkan karyawan. Sebaliknya semakin rendah total skor yang didapat, bermakna semakin rendah frekuensi *innovative work behavior* yang ditampilkan karyawan.

3.6.2. Kategorisasi Skor

a. Kategorisasi Alat Ukur *Psychological Capital*

Proses kategorisasi skor dilakukan dengan mengacu pada norma alat ukur, yang mana pada norma tersebut *psychological capital* terbagi atas empat

kategorisasi yang meliputi: sangat kurang, kurang, baik, sangat baik. Adapun tahap perhitungan kategorisasi sebagai berikut:

1. Melakukan perhitungan skor minimal dan maksimal. Berikut rumus yang digunakan untuk mendapatkan skor minimal dan maksimal data empiris:

Xmin= jumlah item x nilai minimum
X _{max} = jumlah item x nilai maksimum

2. Berikut hasil perhitungan Xmin dan Xmax
 - a) Xmin dan Xmax total skor
 - Xmin = 20 x 1 = 20
 - Xmax = 20 x 5 = 100
 - b) Xmin dan Xmax total tiap dimensi
 - Xmin = 5 x 1 = 5
 - Xmax = 5 x 5 = 25
3. Melakukan perhitungan rentang skor, melalui rumus berikut ini:

Rentang= Xmax- Xmin

4. Berikut hasil perhitungan rentang skor yang didapat:
 - a) Rentang total skor

$$\text{rentang} = \frac{96 - 16}{4}$$

$$= 20$$
 - b) Rentang total tiap dimensi

$$\text{rentang} = \frac{24 - 4}{4} = 5$$

5. Melakukan perhitungan rentang skor pada masing- masing kategorisasi

Berikut tahapan perhitungan rentang skor pada masing- masing kategorisasi:

- Sangat Kurang = skor minim + rentang skor
- Kurang = a+ rentang skor
- Baik = b+ rentang skor
- Sangat Baik = c+ rentang skor

6. Berikut hasil perhitungan skor kategorisasi yang didapat:

- a) Kategorisasi total skor

Tabel 3.6.2.1. Kategorisasi Total Skor Psycap

Interval Skor	Kategori
< 41	Sangat kurang
41- 61	Kurang
62- 82	Baik
> 82	Sangat baik

- b) Kategorisasi skor total tiap dimensi

Tabel 3.6.2.2. Kategorisasi Skor Total Tiap Dimensi Psycap

Interval Skor	Kategori
< 11	Sangat kurang
11- 16	Kurang
17- 22	Baik
> 22	Sangat baik

b. Kategorisasi Alat Ukur *Organizational Innovative Climate*

Proses kategorisasi skor dilakukan mengacu pada norma alat ukur, yang mana pada alat ukur *organizational innovative climate* data digolongkan ke dalam empat kategorisasi yang meliputi: sangat negatif, negatif, positif, sangat positif. Adapun tahap perhitungan kategorisasi sebagai berikut:

1. Melakukan perhitungan skor minimal dan maksimal. Berikut rumus yang digunakan untuk mendapatkan skor minimal dan maksimal data empiris:

$X_{\max} = \text{jumlah item } x \text{ nilai maksimum}$
$X_{\min} = \text{jumlah item } x \text{ nilai minimum}$

2. Berikut hasil perhitungan X_{\min} dan X_{\max}
 - a) X_{\min} dan X_{\max} total skor
 - $X_{\min} = 25 \times 1 = 25$
 - $X_{\max} = 25 \times 5 = 125$
 - b) X_{\min} dan X_{\max} total dimensi *encouragement innovation*
 - $X_{\min} = 9 \times 1 = 9$
 - $X_{\max} = 9 \times 5 = 45$
 - c) X_{\min} dan X_{\max} total dimensi *autonomy, resources, pressure* dan *organizational impedement for innovation*
 - $X_{\min} = 4 \times 1 = 4$
 - $X_{\max} = 4 \times 5 = 20$
3. Melakukan perhitungan rentang skor, melalui rumus berikut ini:

Rentang= $X_{\max} - X_{\min}$

4. Berikut hasil perhitungan rentang skor yang didapat:

a) Rentang total skor

$$\text{rentang} = \frac{125 - 25}{4}$$

$$= 30$$

b) Rentang total dimensi *encouragement innovation*

$$\begin{aligned}\text{rentang} &= \frac{45 - 9}{4} \\ &= 9\end{aligned}$$

c) Rentang total dimensi *autonomy, resources, pressure* dan *organizational impedement for innovation*

$$\text{rentang} = \frac{20 - 4}{4} = 4$$

5. Melakukan perhitungan rentang skor pada masing- masing kategorisasi

Berikut tahapan perhitungan rentang skor pada masing- masing kategorisasi:

- Sangat Negatif = skor minim + rentang skor
- Negatif = a+ rentang skor
- Positif = b+ rentang skor
- Sangat Positif = c+ rentang skor

6. Berikut hasil perhitungan skor kategorisasi yang didapat:

a) Kategorisasi total skor

Tabel 3.6.2.3 .Kategorisasi Total Skor OIC

Interval Skor	Kategori
< 55	Sangat negatif
56- 86	Negatif
87- 117	Positif
>117	Sangat Positif

b) Kategorisasi skor total dimensi *encouragement innovation*

Tabel 3.6.24. Kategorisasi Skor Total Dimensi

Encouragement Innovation OIC

Interval Skor	Kategori
< 18	Sangat negatif
19- 28	Negatif
29- 38	Positif
>38	Sangat Positif

c) Kategorisasi skor total dimensi *autonomy, resources, pressure* dan *organizational impedement for innovation*

Tabel 3.6.2.5. Kategorisasi Skor Total Dimensi OIC

Interval Skor	Kategori
< 8	Sangat negatif
9- 13	Negatif
14- 18	Positif
> 18	Sangat Positif

c. Kategorisasi Alat Ukur *Innovative Work Behavior*

Proses kategorisasi skor dilakukan dengan mengacu pada norma alat ukur, yang mana pada norma tersebut data dibagi ke dalam empat kategorisasi yang meliputi: tidak pernah, jarang, sering dan setiap saat. Adapun tahap perhitungan kategorisasi sebagai berikut:

1. Melakukan perhitungan skor minimal dan maksimal. Berikut rumus yang digunakan untuk mendapatkan skor minimal dan maksimal:

X _{min} = jumlah item x nilai minimum
X _{max} = jumlah item x nilai maksimum

2. Berikut hasil perhitungan X_{min} dan X_{max}
 - a) X_{min} dan X_{max} total skor
 - X_{min} = 16x 1 = 16
 - X_{max} = 16x 6 = 96
 - b) X_{min} dan X_{max} total tiap dimensi
 - X_{min} = 4 x 1 = 4
 - X_{max} = 4 x 6 = 24
3. Melakukan perhitungan rentang skor, melalui rumus berikut ini:

Rentang= $\frac{X_{\max} - X_{\min}}{\text{Jumlah kategorisasi}}$

4. Berikut hasil perhitungan rentang skor yang didapat:
 - a) Rentang total skor

$$\text{rentang} = \frac{96 - 16}{4}$$

$$= 20$$

b) Rentang total tiap dimensi

$$\text{rentang} = \frac{24 - 4}{4}$$

$$= 5$$

5. Melakukan perhitungan rentang skor pada masing- masing kategorisasi, melalui rumus sebagai berikut:

- Tidak pernah = skor minim + rentang skor
- Jarang = a + rentang skor
- Sering = b + rentang skor
- Setiap saat = c + rentang skor

6. Berikut hasil perhitungan skor kategorisasi yang didapat:

a) Kategorisasi total skor

Tabel 3.6.2.6. Kategorisasi Total Skor IWB

Interval Skor	Kategori
< 35	Tidak pernah
35- 57	Jarang
58- 78	Sering
> 78	Setiap saat

b) Kategorisasi skor total tiap dimensi

Tabel 3.6.2.7. Kategorisasi Skor Total Tiap Dimensi IWB

Interval Skor	Kategori
<10	Tidak pernah
10- 15	Jarang
16- 21	Sering
>21	Setiap saat

3.7 Uji Coba Alat Ukur

Sebelum dilakukan pengumpulan data, terlebih dahulu akan dilakukan uji coba alat ukur dengan populasi dan sampel yang sama dengan subyek penelitian, yakni karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan kecuali karyawan Divisi Pengawasan Mutu sebanyak 30 orang yang tidak termasuk sebagai sampel penelitian.

3.7.1. Uji Validitas Alat Ukur

Validitas mengukur derajat akurasi suatu skala dalam menjalankan fungsi pengukurnya. Validitas yang tinggi bermakna bahwa data penelitian tersebut secara akurat memberikan gambaran mengenai variabel yang diukur, seperti yang dikehendaki oleh tujuan pengukuran tersebut (Azwar, 2012). Skala pengukuran harus memiliki karakteristik validitas, guna menunjukkan derajat ketepatan alat ukur (Sugiyono, 2009).

Pada penelitian ini akan dilakukan pengujian validitas alat ukur berdasarkan data yang didapat melalui uji coba alat ukur yang akan dilakukan. Pengujian validitas instrumen dilakukan melalui pengujian validitas konstruk

(*construct validity*) melalui *expert judgement*, validitas ekternal melalui perbandingan antara item yang ada pada alat ukur dengan fakta-fakta empiris yang terjadi di lapangan dan validitas *construct* melalui metode korelasi *Pearson* antara skor item dengan skor total item.

Skor total item adalah penjumlahan skor dari keseluruhan item. Adapun syarat yang harus dipenuhi guna memenuhi kriteria valid, adalah (Priyatno, 2011):

1. Memiliki nilai korelasi (r -hitung) antara skor item dengan skor total item lebih besar dari nilai r -tabel
2. Nilai korelasi bernilai positif

3.7.2. Reliabilitas Alat ukur

Reliabilitas adalah derajat konsistensi dari data (Sugiyono, 2007). Reliabilitas mengacu kepada konsistensi atau keterpercayaan akan hasil ukur, atau kecematatan pengukuran. Alat ukur yang tidak reliabel tidak akan konsisten pula dari waktu ke waktu Ketika suatu pengukuran mampu menghasilkan data dengan tingkat reliabilitas yang tinggi maka disebut *reliable*, berarti hasil suatu proses pengukuran dapat dipercaya (Azwar, 2012).

Pada penelitian ini akan dilakukan pengujian reliabilitas alat ukur dengan menggunakan data yang didapat pada uji coba alat ukur. Pengujian reliabilitas alat ukur dilakukan melalui metode pengujian *internal consistency*. *Internal consistency* adalah pengujian reliabilitas melalui percobaan sekali terhadap alat ukur, dimana kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan teknik statistika tertentu (Sugiyono, 2009). Pengujian statistika yang dipilih untuk menguji

internal consistency pada alat ukur melalui pengujian *alfa cronbach*. Reliabilitas alat ukur yang diketahui berdasarkan kriteria dari Guilford (1956) adalah:

Tabel 3.7.2.1. Kriteria Reliabilitas

Angka Koefisien Korelasi	Derajat Reliabilitas dan Korelasional
$\leq 0,20$	Derajat reliabilitas hampir tidak ada (<i>tidak reliable</i>)
0,21- 0,40	Derajat reliabilitas rendah
0,41- 0,70	Derajat reliabilitas sedang
0,71- 0,90	Derajat reliabilitas tinggi
0,91- 1,00	Derajat reliabilitas tinggi sekali

3.7.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

3.7.3.1 Alat Ukur *Psychological Capital*

Hasil uji coba alat ukur menghasilkan pembuktiaan sebagai berikut:

a. Validitas

Hasil uji coba alat ukur pada 30 orang karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) menghasilkan skor uji validitas sebagai berikut:

- *Validitas construct*

Alat ukur penelitian melalui beberapa tahapan *review* dari *ekspert*. Review yang dilakukan terkait kesesuaian bahasa, *content* dan metodologi penyusunan alat ukur. Proses review bahasa dilakukan dengan menggunakan metode *foward translation* dan *backward translation* oleh masing-masing dua orang mahasiswa Indonesia yang sedang melanjutkan studi magister psikologi di luar negeri. Sementara

proses *review* bahasa secara keseluruhan dilakukan oleh salah seorang dosen Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran yang mendapatkan gelar doktor dari salah satu universitas di luar negeri. Proses *review content* dilakukan oleh kedua dosen pembimbing penelitian beserta satu orang dosen Psikologi Industri dan Organisasi di Universitas Padjadjaran. Sementara proses *review* metodologi dilakukan oleh salah seorang dosen statistika di Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran.

- **Validitas *eksternal***

Sebelum melakukan penyusunan alat ukur, peneliti melakukan diskusi item dengan manajemen *human capital* dan dua orang kepala bagian di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) guna melakukan pengecekan kesesuaian item dengan kondisi di lapangan.

- **Validitas *content***

Melalui metode korelasi *pearson product moment* pada skor masing-masing item dengan skor item total menunjukkan sebaran skor nilai masing-masing item berada di atas r tabel dengan taraf signifikansi 0,005. Nilai r tabel yang digunakan berada pada taraf signifikansi 0,05 dengan uji jumlah data ($n= 30$, dimana didapatkan nilai sebesar 0,361. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa sebaran nilai korelasi item dengan total item pada alat ukur *psychological capital* berada pada rentang 0,368 - 0,798 (rhitung $>0,361$). Maka berdasarkan

sebaran nilai korelasi item beserta hasil *judgement expert* maka item alat ukur *innovative work behavior* dinyatakan valid untuk digunakan dalam proses pengambilan data penelitian.

b. Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas alat ukur *psychological capital* dengan menggunakan metode *alpha cronbach* menunjukkan nilai reliabilitas sebesar $\alpha = 0,764$ dengan nilai daya beda item bergerak antara rentang nilai 0,301 hingga 0,732. Sebaran skor nilai daya beda item yang berada diatas 0,30 memiliki makna bahwa item pada alat ukur tersebut valid untuk digunakan dalam proses pengambilan data penelitian (Azwar, 2012).

c. *Blueprint* alat ukur penelitian setelah uji coba

Total terdapat 4 item dari total 24 item alat ukur yang gugur dalam proses uji coba. Berikut *blueprint* alat ukur penelitian setelah dilakukan uji coba:

**Tabel 3.7.3.1.1
Kisi-kisi Alat Ukur PCQ Setelah Uji Coba**

No	Dimensi	Jumlah Item
1.	<i>Self-Efficacy</i>	5
2.	<i>Hope</i>	5
3.	<i>Optimism</i>	5
4.	<i>Resilience</i>	5
TOTAL		20

3.7.3.2. Alat Ukur *Organizational Innovative Climate*

Hasil uji coba alat ukur menghasilkan pembuktian sebagai berikut:

a. Validitas

Hasil uji coba alat ukur pada 30 orang karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) menghasilkan skor uji validitas sebagai berikut:

- Validitas *construct*

Alat ukur penelitian melalui beberapa tahapan *review* dari *ekspert*. Review yang dilakukan terkait kesesuaian bahasa, *content* dan metodologi penyusunan alat ukur. Proses review bahasa dilakukan dengan menggunakan metode *foward translation* dan *backward translation* oleh masing-masing dua orang mahasiswa Indonesia yang sedang melanjutkan studi magister psikologi di luar negeri. Proses *review content* dilakukan oleh kedua dosen pembimbing penelitian beserta satu orang dosen Psikologi Industri dan Organisasi di Universitas Padjadjaran. Sementara proses *review* metodologi dilakukan oleh salah seorang dosen statistika di Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran.

- Validitas *eksternal*

Sebelum melakukan penyusunan alat ukur, peneliti melakukan diskusi item dengan manajemen *human capital* dan dua orang kepala bagian di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) guna melakukan pengecekan kesesuaian item dengan kondisi di lapangan.

- Validitas *content*

Melalui metode korelasi *pearson product moment* pada skor masing-masing item dengan skor item total menunjukkan sebaran skor nilai

masing-masing item berada di atas r tabel dengan taraf signifikansi 0,005.

Nilai r tabel yang digunakan berada pada taraf signifikansi 0,05 dengan uji jumlah data ($n=30$, dimana didapatkan nilai sebesar 0,361. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa sebaran nilai korelasi item dengan total item pada alat ukur *organizational innovative climate* berada pada rentang 0,361 - 0,728 (rhitung >0,361). Maka berdasarkan sebaran nilai korelasi item beserta hasil *judgement expert* maka item alat ukur *organizational innovative climate* dinyatakan valid untuk digunakan dalam proses pengambilan data penelitian.

b. Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas alat ukur *organizational innovative climate* dengan menggunakan metode *alpha cronbach* menunjukkan nilai reliabilitas sebesar $\alpha = 0,869$ dengan nilai daya beda item bergerak antara rentang nilai 0,300 hingga 0,755. Sebaran skor nilai daya beda item yang berada diatas 0,30 memiliki makna bahwa item pada alat ukur tersebut valid untuk digunakan dalam proses pengambilan data penelitian (Azwar, 2012).

c. *Blueprint* alat ukur setelah uji coba

Total terdapat 13 item dari total 38 item alat ukur yang gugur dalam proses uji coba. Berikut *blueprint* alat ukur penelitian setelah dilakukan uji coba:

Tabel 3.7.3.2.1.
Kisi-kisi Alat Ukur KEYS setelah uji coba

No	Dimensi	Sub Dimensi	Item
1.	<i>Innovation encouragement</i>	<i>Organizational encouragement</i>	3
		<i>Supervisor encouragement</i>	3
		<i>Work group encouragement</i>	3
2.	<i>Autonomy</i>		4
3.	<i>Resource</i>		4
4.	<i>Pressure</i>		4
5.	<i>Organizational Impediment</i>		4
TOTAL			25

3.7.3.3 Alat Ukur *Innovative Work Behavior*

Hasil uji coba alat ukur menghasilkan pembuktian sebagai berikut:

a. Validitas

Hasil uji coba alat ukur pada 30 orang karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) menghasilkan skor uji validitas sebagai berikut:

- Validitas *construct*

Alat ukur penelitian melalui beberapa tahapan *review* dari *ekspert*. Review yang dilakukan terkait kesesuaian bahasa, *content* dan metodologi penyusunan alat ukur. Proses review bahasa dilakukan dengan menggunakan metode *foward translation* dan *backward translation* oleh masing-masing dua orang mahasiswa Indonesia yang sedang melanjutkan studi magister psikologi di luar negeri.

Proses *review content* dilakukan oleh kedua dosen pembimbing penelitian beserta satu orang dosen Psikologi Industri dan Organisasi di Universitas Padjadjaran. Sementara proses *review metodologi* dilakukan oleh salah seorang dosen statistika di Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran.

- Validitas *eksternal*

Sebelum melakukan penyusunan alat ukur, peneliti melakukan diskusi item dengan manajemen *human capital* dan dua orang kepala bagian di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) guna melakukan pengecekan kesesuaian item dengan kondisi di lapangan.

- Validitas *content*

Melalui metode korelasi *pearson product moment* pada skor masing- masing item dengan skor item total menunjukkan sebaran skor nilai masing- masing item berada di atas r tabel dengan taraf signifikansi 0,005. Nilai r tabel yang digunakan berada pada taraf signifikansi 0,05 dengan uji jumlah data (n)= 30, dimana didapatkan nilai sebesar 0,361. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa sebaran nilai korelasi item dengan total item pada alat ukur *innovative work behavior* berada pada rentang 0,368- 0,876 (rhitung >0,361). Maka berdasarkan sebaran nilai korelasi item beserta hasil *judgement expert* maka item alat ukur *innovative work*

behavior dinyatakan valid untuk digunakan dalam proses pengambilan data penelitian.

b. Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas alat ukur *innovative work behavior* dengan menggunakan metode *alpha cronbach* menunjukkan nilai reliabilitas sebesar $\alpha = 0,925$ dengan nilai daya beda item bergerak antara rentang nilai 0,364 hingga 0,868. Sebaran skor nilai daya beda item yang berada diatas 0,30 memiliki makna bahwa item pada alat ukur tersebut valid untuk digunakan dalam proses pengambilan data penelitian (Azwar, 2012).

c. *Blueprint* alat ukur penelitian setelah uji coba

Total terdapat 12 item dari total 28 item alat ukur yang gugur dalam proses uji coba. Berikut *blueprint* alat ukur penelitian setelah dilakukan uji coba:

Tabel 3.7.3.3.1
Kisi- kisi Alat Ukur *Innovative Work Behavior*
setelah Uji Coba

No	Dimensi	Jumlah Item
1.	<i>Idea Exploration</i>	4
2.	<i>Idea Generation</i>	4
3.	<i>Championing</i>	4
4.	<i>Implementation Idea</i>	4
TOTAL		16

3.8. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis statistik dengan bantuan perangkat lunak SPSS IBM versi 2.0. Analisis statistik yang digunakan adalah regresi linear berganda guna menjawab H1. Sedangkan H2 akan dijawab

melalui analisis uji regresi linear sederhana. Adapun sebelum melakukan prosedur analisis statistika regresi linear terdapat beberapa asumsi dasar yang harus terpenuhi untuk memastikan keabsahan data yang ada untuk dilakukan analisis regresi yakni (Sugiyono, 2009):

1. Uji normalitas Data
2. Uji multikolinearitas data

Setelah data penelitian memenuhi kriteria kedua uji asumsi, maka data tersebut dinyatakan layak untuk dilakukan uji analisis regresi linear. Regresi adalah proses memperkirakan secara sistematis mengenai nilai prediksi variabel *independent* atau dalam konteks analisis regresi dikenal dengan istilah variabel prediktor terhadap variabel *dependent* atau yang dikenal dengan istilah variabel *criterion* (Dancey & Reidy, 2011). Analisis regresi linear berganda adalah jenis analisis regresi dimana terdapat lebih dari satu variabel *predictor* yang dilakukan uji pengaruh terhadap variabel *criterion*. Tidak hanya bertujuan untuk melihat pengaruh variabel *predictor* terhadap variabel *criterion*, analisis ini juga mampu memprediksi nilai variabel *criterion* ketika terjadi kenaikan atau penurunan nilai pada variabel *predictor* (Dancey & Reidy, 2011). Berikut gambaran dari rumus regresi linear berganda:

$$Y = a + bX_1 + bX_2$$

Keterangan:

Y	=	Variabel <i>criterion</i> (nilai yang diprediksi)
X1	=	Variabel <i>independent / predictor 1</i>
X2	=	Variabel <i>independent/predictor 2</i>
a	=	Konstanta (nilai Y apabila X=0)
b	=	koefisien regresi

3.9 Data Penunjang

Dalam penelitian ini disertakan beberapa data tambahan guna menambah informasi mengenai subyek penelitian maupun variabel- variabel yang diukur dalam penelitian. Adapun data tambahan yang disertakan pada penelitian ini adalah:

- a. Lama masa kerja
- b. Jabatan
- c. Pendidikan terakhir
- d. Data Kualitatif

Data kualitatif diambil melalui bentuk kuesioner terbuka. Pertanyaan yang diajukan pada kuesioner terbuka mengenai faktor pendukung inovasi, faktor penghambat inovasi dan saran pengembangan inovasi.

3.10. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. H1 : *Psychological capital* dan *organizational innovative climate* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero)

2. H2 : *Psychological Capital* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan
3. H3 : *Organizational innovative climate* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan

Selanjutnya hipotesis penelitian ini akan diturunkan menjadi hipotesis statistik yang akan diuji yaitu:

1. $H_0 : \beta_{YX1} + \beta_{YX2} \neq 0$

Hipotesis statistik ini bermakna bahwa ada pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior*.

2. $H_0 : \beta_{YX1} \neq 0$

Hipotesis statistik ini bermakna bahwa ada pengaruh *psychological capital* terhadap *innovative work behavior*.

3. $H_0 : \beta_{YX2} \neq 0$

Hipotesis statistik ini bermakna bahwa ada pengaruh *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior*.

3.11 Hasil Uji Asumsi Klasik

Sub bab ini menjelaskan mengenai hasil dari kedua uji asumsi klasik yang telah dilakukan sebelum proses uji hipotesis penelitian. Sebelum melakukan pengujian hipotesis melalui regresi linear berganda terdapat beberapa asumsi

dasar yang harus terpenuhi untuk memastikan keabsahan data yang ada untuk dilakukan analisis regresi yakni (Sugiyono, 2009):

1. Uji normalitas Data
2. Uji multikolinearitas data

Kedua uji asumsi klasik tersebut dilakukan guna memastikan kelayakan sebaran data penelitian, sebelum dilakukan uji regresi. Berikut hasil uji asumsi klasik yang telah dilakukan oleh peneliti:

3.11.1 Hasil Uji Asumsi Normalitas Data

Uji asumsi normalitas data perlu dilakukan terlebih dahulu sebelum dilakukan uji analisa terhadap hipotesis penelitian. Uji normalitas data dilakukan guna memastikan apakah data pada variabel yang diteliti pada penelitian ini memiliki distribusi data yang normal atau tidak. Menjadi penting untuk mengetahui normal atau tidaknya distribusi data, guna mengurangi risiko kemungkinan terjadinya eror pengukuran pada variabel penelitian. Sekaligus sebagai penentu teknis statistika yang tepat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Uji normalitas distribusi data dilakukan dengan menggunakan teknik *kolmogorov smirnov* (K-SZ). Pengujian terhadap data ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* statistik yakni SPSS 20. Pada uji normalitas dengan menggunakan teknik *kolmogorov smirnov* ditetapkan aturan yang menetapkan normal atau tidaknya distribusi data yakni jika nilai $p > 0,05$ maka

sebaran data tersebut dinyatakan berdistribusi normal. Sebaliknya jika nilai $p < 0,05$ maka dinyatakan data tersebut memiliki distribusi yang tidak normal.

Pada uji normalitas yang dilakukan pada 62 karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan menghasilkan skor sebagai berikut:

Tabel 3.11.1.1 Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian

Variabel	K-SZ	P	Kesimpulan
<i>Psycap</i>	0,66	0,828	Normal
<i>OIC</i>	0,75	0,628	Normal
<i>IWB</i>	0,782	0,574	Normal

Keterangan:

- Psycap = *Psychological capital*
 OIC = *Organizational innovative climate*
 IWB = *Innovative Work Behavior*

Berdasarkan tabel diatas terlihat jika ketiga variabel pada penelitian ini memiliki distribusi data normal. Terlihat dari taraf signifikansi pada ketiga variabel diatas taraf minimal signifikansi yang telah ditetapkan yakni 0,05. Pada variabel *psychological capital* didapatkan skor K-SZ sebesar 0,66 ($p=0,828$; $p > 0,05$), variabel *organizational innovative climate* sebesar 0,75 ($p=0,628$; $p > 0,05$) dan variabel *innovative work behavior* 0,574 ($p=0,574$; $p > 0,05$).

3.11.2. Hasil Uji Asumsi Multikolinearitas Data

Uji asumsi multikolinearitas data bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antar variabel independen pada persamaan regresi yang akan

diujikan. Jika ditemukan adanya korelasi antar variabel independen maka terjadi problem multikolinearitas pada data penelitian, yang akan berdampak pada signifikansi hasil uji hipotesis yang dilakukan pada variabel penelitian.

Berikut hasil uji asumsi multikolinearitas yang dilakukan pada ketiga variabel penelitian:

Tabel 3.11.2.1 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Colinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
<i>Psychological Capital</i>	0,717	1,395
<i>Organizational Innovative Climate</i>	0,717	1,395

Berdasarkan data pada tabel diatas terlihat jika besar nilai tolerance pada kedua variabel independen terhadap variabel dependen memenuhi syarat uji asumsi multikolinearitas yakni minimal skor *tolerance* sebesar 0,1. Pada kedua variabel independen penelitian skor nilai tolerance yang didapat adalah 0,717 (tolerance > 0,10).

Hasil yang sejalan juga ditunjukkan pada nilai *variance inflationary factor* (VIF) yang dihasilkan oleh kedua variabel independen. Hasil uji asumsi menunjukkan skor VIF untuk variabel *psychological capital* sebesar 1,395 (VIF <10) dan variabel *organizational innovative climate* sebesar 1,395 (VIF <10). Maka disimpulkan bahwa kedua variabel independen pada penelitian ini tidak ada memiliki korelasi antara satu sama lain.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dipaparkan hasil penelitian dan pembahasannya, yang mencakup:

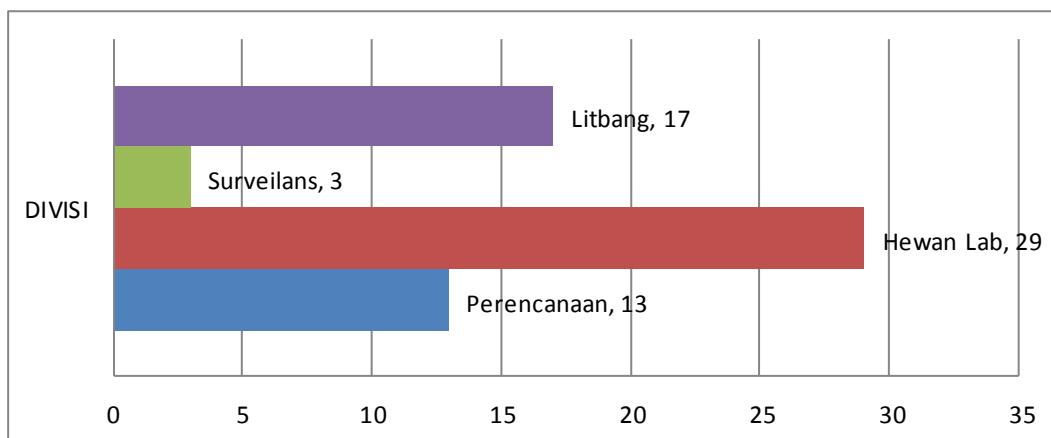
1. Gambaran deskriptif data demografis subyek penelitian
2. Hasil uji hipotesis penelitian
3. Gambaran masing-masing variabel penelitian
4. Gambaran data kualitatif penelitian
5. Pembahasan hasil penelitian
6. Rancangan program intervensi

4.1 HASIL PENELITIAN

4.1.1. Gambaran Demografi Responden Penelitian

Pelaksanaan pengambilan data penelitian berlangsung selama sekitar dua minggu (akhir bulan Mei – awal bulan Juni 2015). Total sebanyak 62 kuesioner yang terkumpul berasal dari empat divisi di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan yakni Divisi Perencanaan dan Pengendalian Produk, Divisi Hewan Laboratorium, Divisi Surveilans dan Uji Klinis. Secara lebih rinci berikut gambaran demografis dari subyek dalam penelitian ini:

**Gambar 4.1.1.1 Demografis Subyek Penelitian Tiap Divisi
di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan**

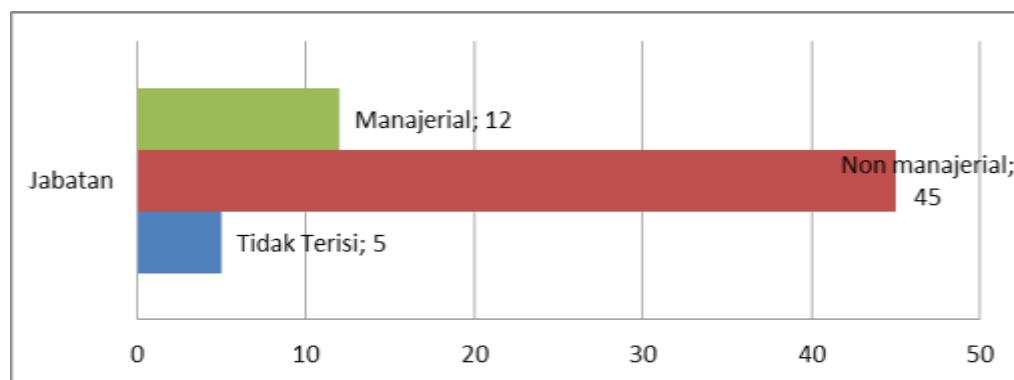


Dari data demografis yang disajikan pada gambar didapatkan informasi bahwa subyek penelitian terbanyak berasal dari Divisi Hewan laboratorium sebanyak 29 orang (46,8%) kemudian disusul dengan karyawan Divisi Penelitian dan Pengembangan Produk sebanyak 17 orang (27,4 %), Divisi Perencanaan dan Pengendalian Produk sebanyak 13 orang (21%) dan Divisi Surveilans dan Uji Klinis 3 orang (4,8%). Jumlah responden yang berbeda- beda pada tiap divisi dipengaruhi oleh luas sempitnya cakupan pekerjaan yang dilakukan oleh masing- masing divisi tersebut. Divisi Hewan Laboratorium menyumbangkan jumlah responden terbanyak karena divisi ini terbagi atas dua kantor wilayah yakni di kantor PT. Biofarma (Persero) di Pasteur dan Cisarua, sehingga divisi ini memang merupakan divisi di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan yang memiliki karyawan terbanyak.

Seluruh subyek penelitian ini merupakan karyawan tetap dari PT. Biofarma (PERSERO). Peneliti memang membatasi subyek penelitian ini terbatas pada karyawan tetap saja, dengan pertimbangan karyawan tetap memiliki ikatan yang lebih kuat dengan perusahaan maupun pekerjaannya, sehingga diasumsi karyawan tetap lebih memiliki kesediaan untuk mencurahkan pemikiran lebih dalam bekerja yang dapat menghasilkan ide- ide kreatif yang diwujudkan dalam perilaku inovatif.

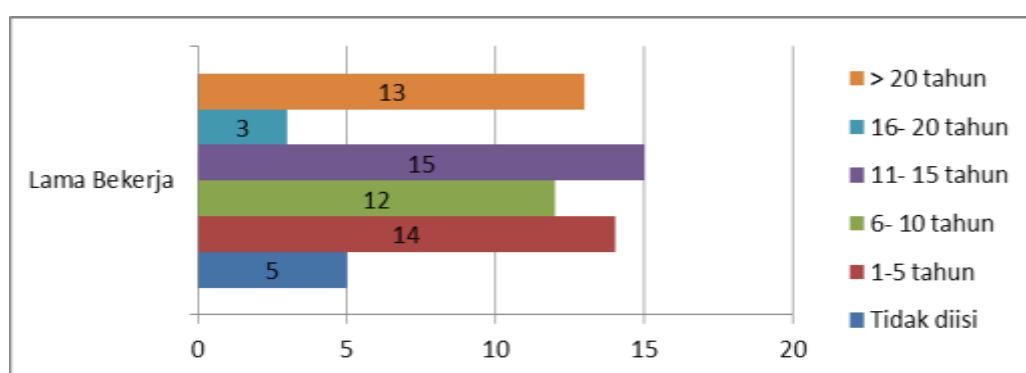
Keseluruhan karyawan tetap di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan yang menjadi subyek penelitian ini berasal dari berbagai jabatan yang secara umum terkategorisasi pada jabatan manajerial dan non manajerial. Total terdapat 12 orang karyawan manajerial (19,4%) dan 45 karyawan non manajerial (72,6%) yang menjadi subyek pada penelitian ini. Gambaran lebih rinci dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 4.1.1.2. Demografis Jabatan Subyek Penelitian



Peneliti menetapkan batas minimal lama bekerja pada subyek penelitian yakni satu tahun. Satu tahun ditetapkan sebagai batas minimal lama bekerja subyek penelitian dengan pertimbangan bahwa dengan pengalaman selama satu tahun, karyawan sudah memahami betul tuntutan job deskripsi, standar operasional prosedure (SOP) maupun wewenang dari pekerjaannya. Berikut gambaran demografis lama bekerja subyek penelitian:

Gambar 4.1.1.3. Demografis Lama Bekerja Subyek Penelitian

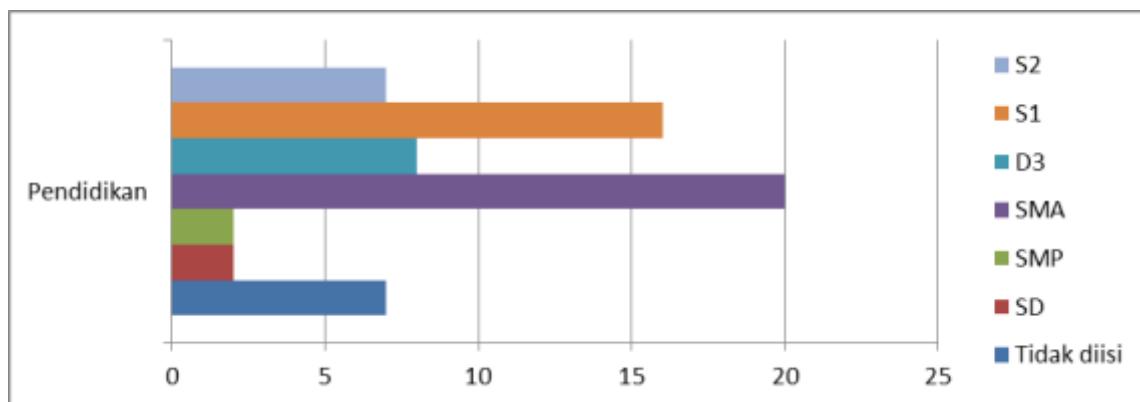


Terlihat pada gambar 4.1.1.3. mayoritas subyek penelitian memiliki lama bekerja selama 11-15 tahun (24,2%), 1-5 tahun (22,6%), diatas 20 tahun (21%) 6-10 tahun (19,

4%) dan 16-20 tahun (4,8%). Terlihat berdasarkan kategorisasi tersebut terlihat bahwa karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (PERSERO) memiliki masa bekerja yang cukup lama, karena kebanyakan didominasi oleh karyawan yang memiliki masa bekerja diatas lima tahun bahkan tidak sedikit juga jumlah karyawan yang memiliki masa bekerja diatas dua puluh tahun.

Latar belakang pendidikan subyek penelitian terbanyak adalah Sekolah Menengah Atas (SMA) sebanyak 20 orang (32,3 %). Kemudian dilanjutkan dengan karyawan berlatar pendidikan S1 sebanyak 16 orang (25,8%), D3 sebanyak 8 (12,9%), S2 sebanyak 7 orang (11,3%), sekolah menengah pertama sebanyak dua orang (3,2%) dan sekolah dasar sebanyak dua orang (3,2%). Detail gambaran demografis pendidikan subyek penelitian terlihat pada gambar berikut:

Gambar 4.1.1.4. Demografis Pendidikan Subyek Penelitian



4.1.2 Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan kejelasan gambaran pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior*. Tujuan penelitian ini diturunkan melalui tiga hipotesis penelitian yaitu

$$H1 = H0 : \beta YX1 + \beta YX2 \neq 0$$

Hipotesis statistik ini bermakna bahwa ada pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior*.

$$H2 = H0 : \beta YX1 \neq 0$$

Hipotesis statistik ini bermakna bahwa ada pengaruh *psychological capital* terhadap *innovative work behavior*.

$$H3 = H0 : \beta YX2 \neq 0$$

Hipotesis statistik ini bermakna bahwa ada pengaruh *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior*.

Hasil uji regresi linear berganda tercantum pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1.2.1. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

<i>Independent Variable</i> (X)	<i>Dependent Variable</i> (Y)	β	F	t	p - value	R	(R^2)	Keterangan
<i>Constanta</i>		-3,837						
<i>Regression</i>			10,628	-2,67	0,00			Signifikan
<i>Psycap</i>	IWB	0,448		2,343	0,039	0,515	0,265	Signifikan
<i>OIC</i>		0,337		2,115	0,022			Signifikan

Keterangan

- Psycap* : *psychological capital*
OIC : *organizational innovative climate*
IWB : *innovative work behavior*

Penelitian ini dilakukan pada 62 orang karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (PERSERO). Hasil dari uji hipotesis analisis regresi menunjukkan bahwa kedua variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

Terlihat pada tabel 4.1.2.1 bahwa kedua variabel independen memilih pengaruh terhadap variabel dependen. Terlihat dari hasil besar P-value untuk analisis regresi sebesar 0,00, dimana nilai ini berada dibawah standar P-value 0,005. Hasil ini bermakna bahwa terdapat pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior*. Maka berdasarkan hasil tersebut disimpulkan bahwa H1 diterima.

Hasil analisis regresi yang telah dilakukan juga menunjukkan bahwa pengaruh dari *psychological capital* dan *organizational innovative climate* sebesar 26,5% dalam memengaruhi *innovative work behavior*. Hasil ini ditunjukkan dari besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,265. 26,5% didapat melalui rumus $R^2 \times 100\%$.. Sementara 73,5% lainnya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar variabel penelitian.

Hasil dari uji hipotesis melalui analisis statistik regresi menghasilkan sebuah persamaan regresi yang bermanfaat untuk memprediksi kenaikan tingkat *innovative work behavior* pada karyawan jika dilakukan manipulasi terhadap kedua atau salah satu variabel dependen. Berikut persamaan regresi yang dihasilkan dari hasil uji hipotesis pada penelitian ini:

$$\begin{aligned} Y &= a + b_1 X_1 + b_2 X_2 \\ &= -3,837 + 4,48 \cdot X_1 + 3,37 \cdot X_2 \end{aligned}$$

Keterangan:

Y	=	variabel dependen (nilai yang diprediksikan)
X1 dan X2	=	variabel independen
a	=	konstanta (nilai Y apabila X1+X2+....=0)
b1	=	koefisien regresi variabel independen 1
b2	=	koefisien regresi variabel independen 2

Persamaan regresi memiliki arti sebagai berikut:

1. Jika variabel *psychological capital* dan *organizational innovative climate* bernilai 0 maka *innovative work behavior* pada karyawan akan bernilai -3,837
2. Jika variabel *psychological capital* mengalami kenaikan 1 poin maka *innovative work behavior* pada karyawan sebesar 4,48
3. Jika variabel *organizational innovative climate* mengalami kenaikan 1 poin, maka *innovative work behavior* pada karyawan sebesar 3,37

Selanjutnya peneliti melakukan analisis secara parsial pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pada variabel *psychological capital* didapatkan hasil bahwa variabel tersebut memiki pengaruh positif terhadap *innovative work behavior* sebesar $t = 2,343$ ($p= 0,039$; $p< 0,05$). Adapun t tabel dengan $\alpha = 5\%$ didapatkan sebesar 1,671. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa t hitung $>$ t tabel ($2,343 > 1,671$), maka dapat diambil kesimpulan bahwa H2 diterima. Hasil ini bermakna bahwa *psychological capital* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*. Hasil regresi parsial yang dilakukan pada variabel *psychological capital* terhadap *innovative work behavior* menghasilkan besar pengaruh sebesar $R= 0,457$ ($p= 0,00$; $p<0,005$) dengan R^2 sebesar 0,208. Besar R^2 bermakna bahwa variabel *psychological capital* memiliki pengaruh terhadap *innovative work behavior* sebesar 20,8 %. Maka berdasarkan hasil tersebut disimpulkan bahwa H0 ditolak dan H2 diterima.

Temuan yang sama juga terdapat pada variabel *organizational innovative climate*, dimana variabel ini memiliki pengaruh sebesar $t = 2,115$ ($p=0,022$; $p< 0,05$). T -hitung pada variabel ini juga lebih besar dibandingkan dengan t -tabel, dengan besar t -tabel 1,671 ($2,115 > 1,671$). Hasil ini bermakna bahwa *organizational innovative climate* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*. Hasil analisis regresi parsial yang dilakukan pada variabel *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior*

menghasilkan pengaruh sebesar $R= 0,443$ ($p= 0,00$; $p<0,005$) dengan R^2 sebesar 0,196. Besar bermakna bahwa variabel *organizational innovative climate* memiliki pengaruh sebesar 19,6 % terhadap *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Maka berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan H3 diterima.

4.1.3 Gambaran Variabel Penelitian

Masing- masing variabel penelitian digambarkan sesuai dengan kategorisasi masing- masing yang telah ditetapkan pada Bab III. Proses kategorisasi dilakukan dengan menggunakan deskripsi data variabel penelitian. Deskripsi data variabel penelitian berguna untuk mengetahui keadaaan distribusi skor pada masing- masing variabel yang diteliti pada kelompok subyek yang dikenai pengukuran (Azwar, 2012). Berikut gambaran deskripsi data pada variabel penelitian:

Tabel 4.1.3.1 Deskripsi Data Variabel Penelitian

Variabel	Norma Alat Ukur			Skor Hasil Penelitian			
	Min	Max	Mean	Min	Max	Mean	Ket
<i>Psycap</i>	20	100	60	51	99	80	Baik
OIC	25	125	75	64	121	89	Positif
IWB	16	96	56	21	92	62	Sering

Keterangan

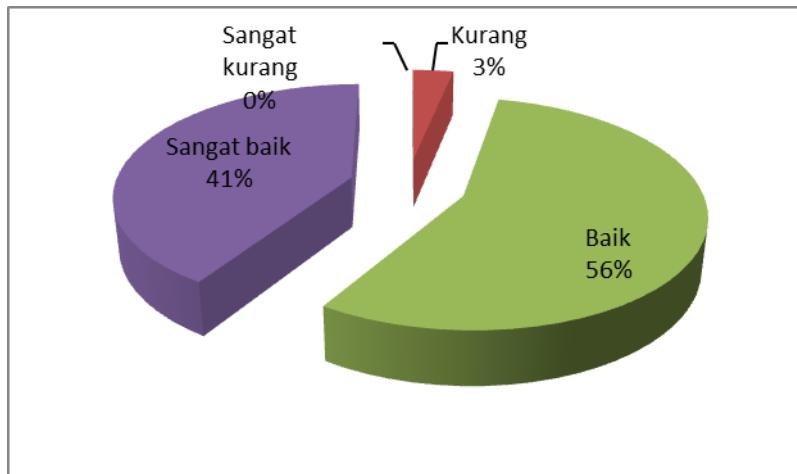
- Psycap* : *psychological capital*
 OIC : *organizational innovative climate*
 IWB : *innovative work behavior*

Selanjutnya berdasarkan data yang didapat melalui perhitungan deskriptif variabel penelitian, dilakukan perhitungan kategorisasi untuk masing-masing variabel. Pada penelitian ini kategorisasi yang dilakukan menggunakan deskripsi data ideal.

4.1.3.1 Gambaran *Psychological Capital* Karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. BIOFARMA (PERSERO)

Berdasarkan deskripsi data variabel penelitian, peneliti melakukan pembagian skor total ke dalam empat kategorisasi berjenjang yakni sangat kurang, kurang, baik, sangat baik. Proses kategorisasi menghasilkan suatu gambaran umum *psychological capital* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Gambaran umum *psychological capital* disajikan pada gambar berikut ini:

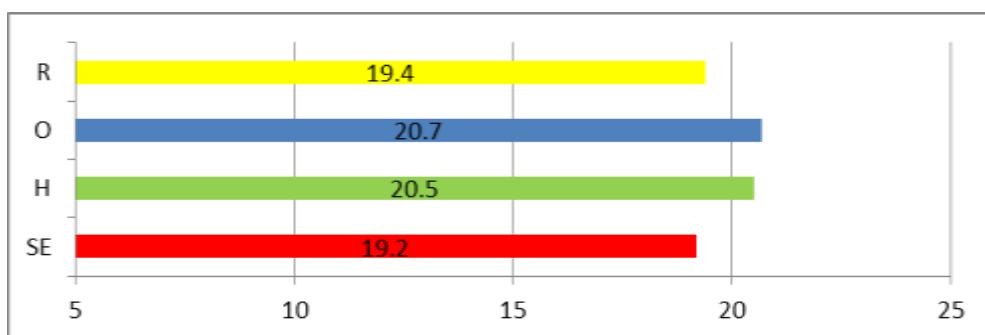
Gambar 4.1.3.1.1 Gambaran Umum *Psychological Capital*



Terlihat pada gambar 4.1.3.1.1 bahwa mayoritas distribusi skor *psychological capital* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan berada pada kategori baik yakni sebesar 56 % (35 orang), disusul kategori sangat baik sebanyak 41 % (26 orang), kurang 3% (2 orang) dan “sangat kurang” sebesar 0% (tidak ada).

Selanjutnya setelah mendapatkan gambaran profil *psychological capital* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan, dilakukan perbandingan *mean* pada masing-masing dimensi *psychological capital*. Tujuannya untuk mengetahui dimensi terkuat dan terlemah pada *psychological capital* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, didapatkan perbandingan *mean* masing-masing dimensi *psychological capital* sebagai berikut:

Gambar 4.1.3.1.2
Perbandingan *Mean* Dimensi *Psychological Capital*



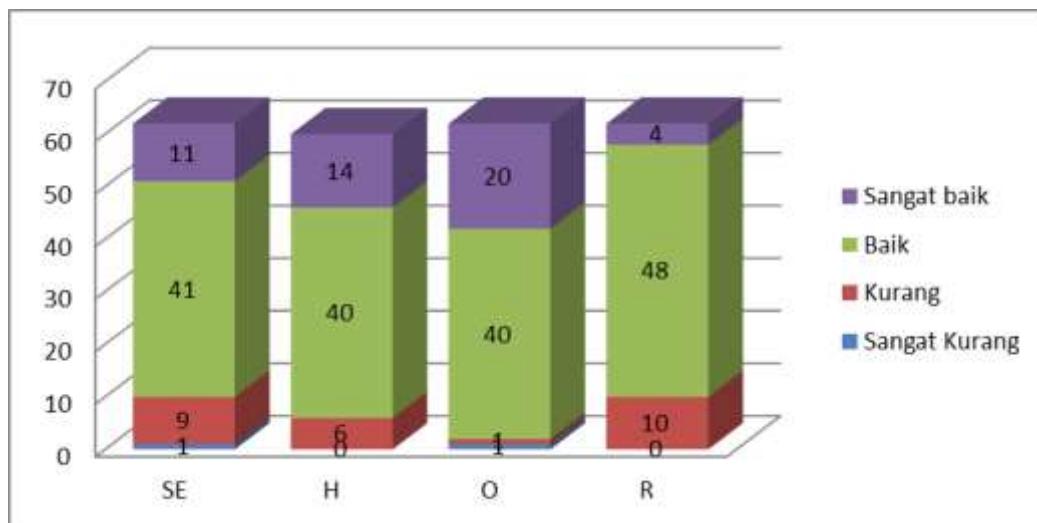
Keterangan:

SE	:	<i>self efficacy</i>
H	:	<i>hope</i>
O	:	<i>optimism</i>
R	:	<i>resiliency</i>

Data perbandingan *mean* pada gambar diatas menunjukkan bahwa dimensi tertinggi yang mewakili jawaban subyek penelitian pada variabel *psychological capital* adalah dimensi *optimism* yakni sebesar 20,7 ; disusul oleh dimensi *hope* sebesar 20,5; *resiliency* 19,4 dan *self efficacy* 19,2. Hasil ini menunjukkan bahwa dimensi *optimism* merupakan dimensi terkuat yang mewakili profil *psychological capital* dari karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan dengan besar *mean* sejumlah 20,7. Sedangkan dimensi terendah yang mewakili profil *psychological capital* karyawan adalah pada dimensi *self efficacy*.

Selanjutnya dilakukan proses analisis terhadap masing-masing dimensi guna mendapatkan gambaran sebaran skor karyawan pada masing-masing dimensi. Proses analisis dilakukan melalui perhitungan kategorisasi pada masing-masing dimensi *psychology capital*. Berikut gambaran sebaran skor karyawan pada tiap-tiap dimensi *psychology capital*:

Gambar 4.1.3.1.3
Sebaran Karyawan berdasarkan Dimensi Psychological Capital



Keterangan

- | | | |
|----|---|----------------------|
| SE | : | <i>Self efficacy</i> |
| H | : | <i>Hope</i> |
| O | : | <i>Optimism</i> |
| R | : | <i>Resiliency</i> |

Berdasarkan data yang disajikan pada gambar 4.1.3.1.3 didapatkan informasi bahwa mayoritas subyek penelitian berada pada kategori baik pada tiap dimensi *psychological capital*. Jumlah sebaran terbanyak pada kategori baik terlihat pada dimensi *resiliency* (48 orang), disusul dengan dimensi *self efficacy* (41 orang), dimensi *hope* (40 orang) dan *optimism* (40 orang).

Pada kategorisasi sangat baik jumlah terbanyak berada pada dimensi *optimism* (20 orang), disusul dengan dimensi *hope* (16 orang), dimensi *self efficacy* (11 orang) dan dimensi *resiliency* (4 orang). Pada kategorisasi kurang, jumlah terbanyak berada pada

dimensi *resiliency* (10 orang), *self efficacy* (9 orang), *Hope* (6 orang) dan *optimism* (1 orang). Hanya terdapat sedikit karyawan yang berada pada kategorisasi sangat kurang, yakni pada dimensi *self efficacy* (1 orang) dan *optimism* (1 orang). Berdasarkan data kategorisasi tersebut dilakukan pengelompokan data ke dalam dua kategorisasi besar yakni kurang dan baik. Kategorisasi kurang terdiri atas penjumlahan kategorisasi sangat kurang dan kurang.

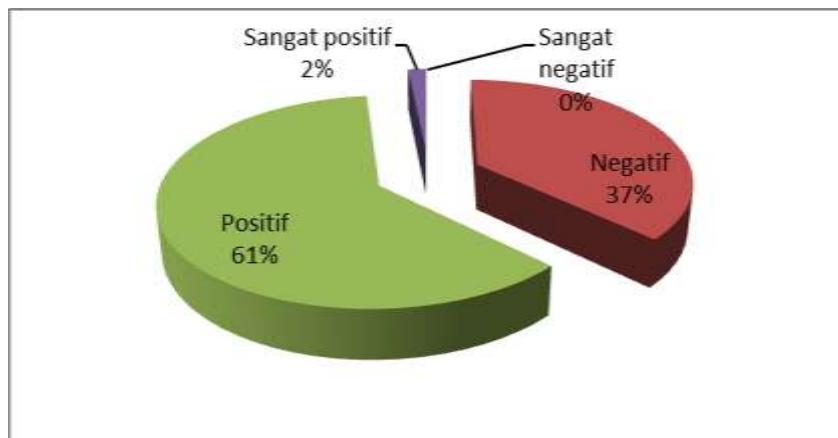
Hasil menunjukkan bahwa dimensi *resiliency* dan *self efficacy* merupakan dimensi terbanyak yang memiliki karyawan pada kategori kurang yakni masing-masing 10 orang, disusul oleh dimensi *hope* sebanyak 6 orang dan *optimism* 2 orang. Sementara pada kategorisasi baik, jumlah karyawan terbanyak berada pada dimensi *optimism* (60 orang), *hope* (56 orang), *self efficacy* (52 orang) dan *resiliency* (52 orang). Hasil kedua kategorisasi besar ini menunjukkan bahwa dimensi *self efficacy* dan *resiliency* merupakan dimensi terlemah yang ada pada *psychological capital* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).

4.1.3.2 Gambaran *Organizational Innovative Climate* di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan

Skor total *organizational innovative climate* terbagi atas empat kategorisasi yaitu:

- a) Sangat negatif; b) Negatif; c) Positif ; dan d) Sangat positif. Adapun hasil perhitungan kategorisasi umum dari skor total *organizational innovative climate* ditampilkan pada gambar berikut ini:

Gambar 4.1.3.2.1. Gambaran Umum *Organizational Innovative Climate*



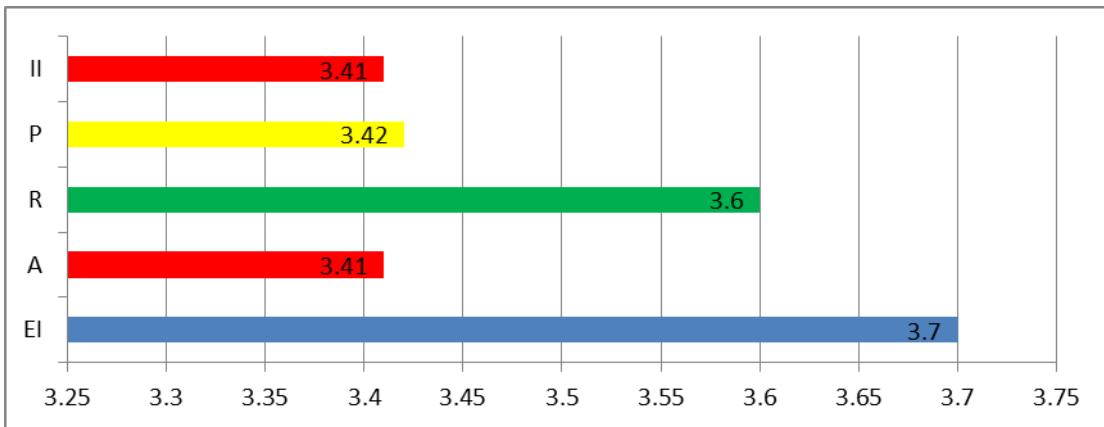
Terlihat pada gambar bahwa *organizational innovative climate* dipersepsi positif oleh kebanyakan karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) yakni sebanyak 61% (38 orang). Sementara sebagian lain dari karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan mempersepsi bahwa *organizational innovative climate* yang ada masih termasuk kategorisasi negatif yakni sebanyak 37% (23 orang). Sedangkan 2 % (1 orang) sisanya mempersepsi bahwa *organizational innovative climate* terbilang sangat positif.

Amabile (1996) menyatakan bahwa *organizational innovative climate* terbentuk dari lima dimensi yakni *encouragement for innovation, autonomy, resources, pressure* dan *impediments fo innovation*. Kelima dimensi ini saling berintegrasi satu sama lain dan membentuk suatu iklim organisasi yang dipersepsi karyawan mendukung atau tidaknya untuk menghasilkan inovasi.

Selanjutnya dilakukan perbandingan *mean* pada masing- masing dimensi *organizational innovative climate*. Tujuannya untuk mengetahui dimensi terkuat dan terlemah pada *organizational innovative climate* yang dipersepsi oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Berdasarkan perhitungan yang

telah dilakukan, didapatkan perbandingan *mean* masing- masing dimensi *organizational innovative climate* sebagai berikut:

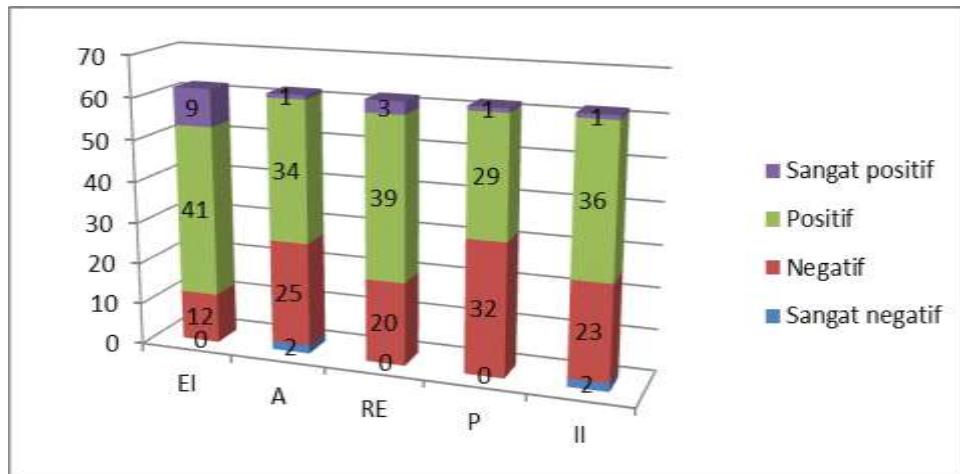
Gambar 4.1.3.2.2
Perbandingan *Mean* Dimensi *Organizational Innovative Climate*



Berdasarkan gambar diatas, didapatkan data bahwa *encouragement to innovation* memiliki *mean* terbesar dibandingkan keempat dimensi yang lain yakni sebesar 3,7 ; disusul oleh dimensi *resources* 3,6 ; dimensi *pressure* 3,42 ; dimensi *impedement to innovation* dan *autonomy* masing- masing 3,41. Maka berdasarkan data tersebut disimpulkan bahwa dimensi *encouragement to innovation* dan *resources* merupakan dimensi terkuat yang menggambarkan *organizational innovative climate* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Sementara dimensi *impedement to innovation* dan *autonomy* merupakan dimensi terlemah yang menggambarkan *organizational innovative climate* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Hasil ini sejalan dengan sebaran karyawan pada masing- masing dimensi *organizational innovative climate*, yang mana dimensi *encouragement to innovation* dan *resources* merupakan dimensi yang paling banyak dipersepsi *favorable* atau positif oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Sementara dimensi yang paling banyak dipersepsi *unfavorable* atau

negatif adalah dimensi *autonomy* dan *impedement to innovation*. Gambaran sebaran karyawan pada masing- masing dimensi disajikan pada gambar berikut ini:

Gambar 4.1.3.2.3
Sebaran Karyawan berdasarkan Dimensi *Organizational Innovative Climate*



Keterangan:

EI	:	<i>Encouragement for innovation</i>
A	:	<i>Autonomy</i>
RE	:	<i>Resources</i>
P	:	<i>Pressure</i>
II	:	<i>Impediment for innovation</i>

Berdasarkan data yang disajikan pada gambar mayoritas sebaran karyawan pada masing- masing dimensi *organizational innovative climate* berada pada kategorisasi positif. Pada kategorisasi positif jumlah terbanyak berada pada dimensi *encouragement innovation* yakni sebanyak 41 orang, disusul oleh dimensi *resources* sebanyak 39 orang, dimensi *impediment innovation* 36 orang, dimensi *autonomy* 34 orang dan dimensi *pressure* 29 orang.

Pada kategorisasi sangat positif, dimensi dengan jumlah karyawan terbanyak berada pada dimensi *encouragement innovation* sejumlah 9 orang, *resources* 3 orang, *autonomy*, *pressure* dan *impediments* masing- masing 1 orang.

Pada kategorisasi negatif, dimensi dengan jumlah karyawan terbanyak berada pada dimensi *pressure* sebanyak 32 orang, dimensi *autonomy* 25 orang, *impediments for innovation* 23 orang, *resources* 20 orang dan *encouragement for innovation* 12 orang.

Sangat sedikit karyawan yang mempersepsi *organizational innovative climate* di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan pada kategorisasi sangat negatif. Data pada gambar 4.1.3.2.3 menunjukkan bahwa hanya terdapat masing- masing 2 orang yang mempersepsi sangat negatif pada dimensi *autonomy* dan *impedement to innovation*.

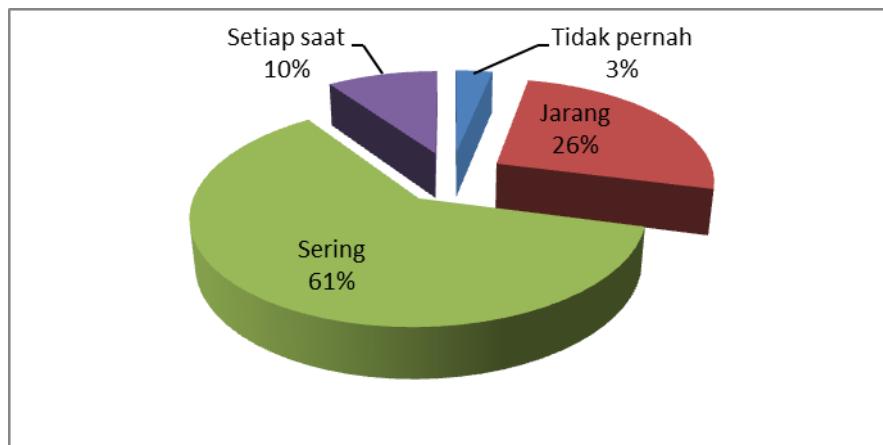
Peneliti melakukan pengelompokan pada keempat kategorisasi *organizational innovative climate* menjadi dua kategorisasi besar yakni kategorisasi *favorable* dan *unfavorable*. Kategorisasi *favorable* terdiri atas kategorisasi sangat positif dan positif. Sementara kategorisasi *unfavorable* terdiri atas kategorisasi sangat negatif dan negatif.

Pada kategorisasi *favorable* dimensi *encouragement for innovation* merupakan dimensi dengan jumlah orang terbanyak yakni sebanyak 50 orang, disusul dengan dimensi *resources* sebanyak 42 orang, dimensi *impediments to innovation* 37 orang, *Autonomy* 35 orang dan *pressure* 30 orang. Sementara pada kategorisasi *unfavorable* dimensi *pressure* merupakan dimensi dengan jumlah orang terbanyak yakni 32 orang, kemudian dimensi *autonomy* sebanyak 27 orang, dimensi *impedement to innovation* 25 orang, dimensi *resorces* 20 orang dan dimensi *encouragment to innovation* 12 orang. Maka berdasarkan kedua data tersebut didapatkan kesimpulan bahwa dimensi yang paling banyak dipersepsi *favorable* oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan adalah dimensi *encouragement to innovation* dan dimensi *resources*. Sementara dimensi dengan persepsi *unfavorable* terbanyak berada pada dimensi *autonomy* dan *impedement to innovation*.

4.1.3.3. Gambaran Innovative Work Behavior Karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. BIOFARMA (PERSERO)

Pada proses pengolahan data *Innovative work behavior*, proses kategorisasi data dilakukan ke dalam empat kelompok yakni kategorisasi tidak pernah, jarang, sering dan setiap saat. Proses pembagian kategorisasi dilakukan dengan menggunakan perhitungan pada skor total *innovative work behavior*. Adapun hasil perhitungan kategorisasi disajikan pada gambar di bawah ini:

**Gambar 4.1.3.3.1
Gambaran Umum Innovative Work Behavior**

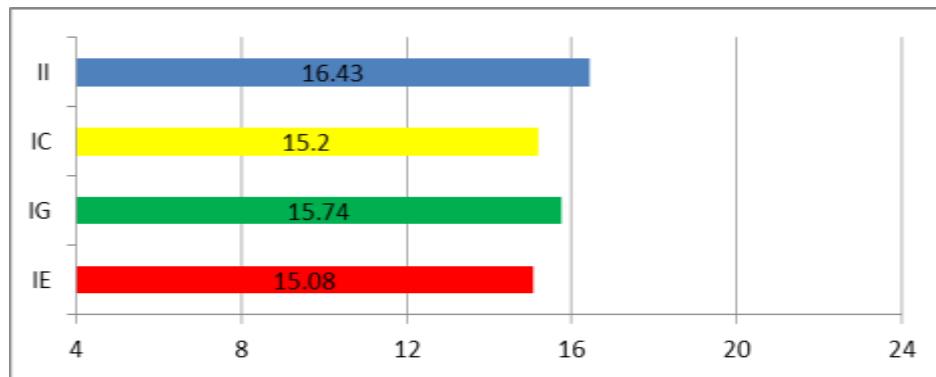


Data pada gambar 4.1.3.3.1 menunjukkan bahwa 61% karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan (38 orang) masuk pada kategorisasi sering. Sementara sebanyak 26 % (16 orang) termasuk pada kategori jarang, kategorisasi setiap saat sebanyak 10% (6 orang) dan sisanya sebanyak 3% (2 orang) berada pada kategorisasi tidak pernah.

Menurut De Jong (2010) variabel *Innovative work behavior* terbagi atas empat dimensi yakni *idea exploration*, *idea generation*, *idea championing* dan *idea implementation*. Peneliti melakukan perbandingan *mean* pada masing- masing dimensi *innovative work behavior*. Tujuannya untuk melihat dimensi mana yang paling menggambarkan *innovative work behavior* dari karyawan Direktorat Perencanaan dan

Pengembangan. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, perbandingan *mean* masing-masing dimensi *innovative work behavior* disajikan pada gambar berikut ini:

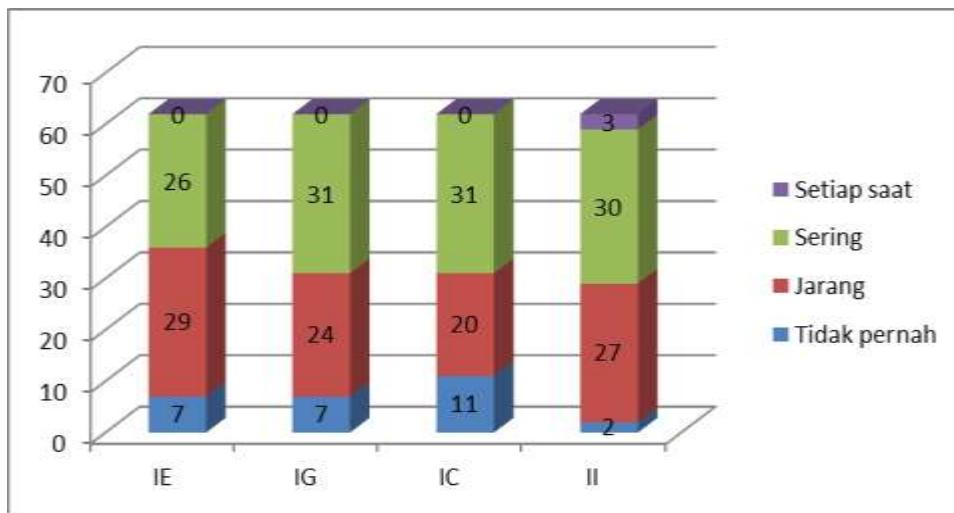
**Gambar 4.1.3.3.2
Perbandingan *Mean* Dimensi *Innovative Work Behavior***



Hasil perbandingan *mean* menunjukkan bahwa dimensi *idea implementation* merupakan dimensi terkuat yang mewakili profil *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan dengan *mean* sebesar 16,43. Sedangkan dimensi terendah yang mewakili profil *innovative work behavior* adalah pada dimensi *idea exploration* yakni sebesar 15,08.

Selanjutnya dilakukan kategorisasi pada masing-masing dimensi *innovative work behavior* guna melihat sebaran karyawan pada masing-masing dimensi. Hasil kategorisasi digambarkan pada gambar berikut ini:

Gambar 4.1.3.3.3
Sebaran Karyawan Berdasarkan Dimensi *Innovative Work Behavior*



Keterangan

IE	:	<i>Idea exploration</i>
IG	:	<i>Idea generation</i>
IC	:	<i>Idea championing</i>
II	:	<i>Idea implementation</i>

Gambar menunjukkan bahwa sebagian besar *innovative work behavior* yang ditampilkan oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan berada pada kategorisasi sering. Adapun dimensi dengan jumlah orang terbanyak pada kategorisasi sering ada pada dimensi *idea championing* (31 orang) dan *idea generation* (31 orang), kemudian disusul *idea implementation* (30 orang) dan *idea exploration* sebanyak 26 orang.

Pada kategorisasi setiap saat hanya terdapat pada *idea implementation* (3 orang). Sementara pada keempat dimensi lainnya tidak ada karyawan yang termasuk pada kategorisasi tersebut. Pada kategorisasi jarang, jumlah karyawan terbanyak berada pada kategorisasi *idea exploration* sebanyak 29 orang, disusul pada dimensi *idea implementation* 27 orang, *idea generation* 24 orang dan *idea championing* 20 orang. Pada kategorisasi tidak pernah, jumlah karyawan terbanyak berada pada kategorisasi *idea*

championing sebanyak 11 orang, *idea exploration* dan *idea generation* sebanyak 7 orang dan *idea implementation* 2 orang.

Peneliti melakukan pengelompokan pada keempat kategorisasi yang ada ke dalam dua kategorisasi besar yakni frekuensi tinggi dan rendah. Kategori frekuensi tinggi terdiri atas penjumlahan kategorisasi sering dan setiap saat. Sedangkan kategorisasi frekuensi rendah terdiri atas penjumlahan kategorisasi jarang dan tidak pernah. Hasil menunjukkan bahwa dimensi *idea implementation* merupakan dimensi dengan jumlah karyawan terbanyak pada kategorisasi frekuensi tinggi yakni sebanyak 33 orang. Disusul oleh dimensi *idea generation* dan *idea championing* sebanyak masing- masing 31 orang, dan terakhir sebanyak 26 orang berada pada dimensi *idea exploration*.

Hasil menunjukkan bahwa *idea implementation* merupakan dimensi dengan jumlah karyawan terbanyak pada kategorisasi frekuensi tinggi. Sementara *idea exploration* merupakan dimensi dengan jumlah karyawan terbanyak pada kategorisasi frekuensi rendah. Maka disimpulkan berdasarkan kedua hasil tersebut bahwa dimensi *idea implementation* adalah dimensi dengan frekuensi tertinggi dan *idea eksplorasi* adalah dimensi dengan frekuensi terendah pada *innovative work behavior* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).

Sementara pada kategorisasi frekuensi rendah, jumlah karyawan terbanyak berada pada dimensi *idea exploration* sebanyak 36 orang, kemudian disusul dengan dimensi *idea generation* dan *idea championing* sebanyak masing- masing 31 orang, dan sebanyak 29 orang berada pada dimensi *idea implementation*. Hasil kedua kategorisasi besar ini menunjukkan bahwa dimensi *idea exploration* merupakan dimensi dengan frekuensi terendah yang ditampilkan oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) Sedangkan dimensi dengan frekuensi tertinggi adalah *idea implementation*.

4.1.4 Gambaran Data Kualitatif

Selain menyebarkan kuesioner peneliti juga melakukan pengambilan data kualitatif berupa beberapa pertanyaan terbuka kepada subyek penelitian. Pertanyaan terbuka bertujuan untuk mendapatkan gambaran lain dari subyek penelitian mengenai faktor pendukung dan penghambat dari *Innovative work behavior* di lingkungan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Tidak hanya itu, peneliti juga meminta saran dari subyek penelitian mengenai pengembangan *Innovative work Behavior* di lingkungan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan.

Harapannya dengan mengetahui faktor pendukung, penghambat dan saran terkait *Innovative work behavior* dapat memberikan tambahan data bagi peneliti maupun manajemen sumber daya manusia PT. Biofarma (Persero). Tambahan data dapat bermanfaat untuk memberikan pemahaman sekaligus menjadi data pertimbangan dalam merancang intervensi yang tepat untuk meningkatkan *Innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Berikut gambaran hasil pengambilan data kualitatif yang didapatkan oleh peneliti:

1. Faktor Pendukung *Innovative Work Behavior*

Pada pertanyaan pertama pertanyaan terbuka pada kuesioner terdapat sepuluh faktor yang dikemukakan karyawan sebagai pendukung *innovative work behavior* di lingkungan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Adapun kesepuluh faktor yang dimaksud adalah:

Tabel 4.1.4.1. Faktor Pendukung *Innovative Work Behavior*

No	Faktor	Presentase
1	Keterbaruan informasi di bidang kerja (Misal: melalui <i>branchmarking</i> atau training)	17%
2	Dukungan atasan	15 %
3	Reward	12%

4	Fasilitas dan infrastruktur	9%
5	Motivasi kerja karyawan	9 %
6	Kesempatan sama dalam menerapkan ide inovasi	7 %
7	Pengalaman kerja	5%
8	Kebebasan berpendapat	5%
9	Dukungan rekan kerja	5%
10	Ketegasan target inovasi	4 %

Sesuai dengan data yang disajikan pada tabel, didapatkan sepuluh faktor yang dikemukakan oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan sebagai pendukung *innovative work behavior*. Faktor yang karyawan kemukakan sebagai pendukung *innovative work behavior* terpenting adalah keterbaruan informasi di bidang kerja yang dijalani karyawan sebesar 17%.

Keterbaruan informasi dapat dicapai melalui *branchmarking* dengan perusahaan lain atau mengikuti kegiatan training mengenai metode atau perkembangan terbaru di bidang kerja masing- masing karyawan. Keterbaruan informasi mampu mendorong karyawan untuk menghasilkan ide- ide baru yang berguna di lingkungan kantor. Tidak hanya itu keterbaruan informasi juga mampu memberikan gambaran nyata kepada karyawan mengenai perkembangan persaingan bisnis yang sedang terjadi, sehingga mampu menjadi pemicu untuk meningkatkan *innovative work behavior* di lingkungan kerja demi mempertahankan posisi di pasar bisnis.

Faktor kedua yang penting bagi karyawan adalah dukungan atasan sebanyak 14%. Atasan berpengaruh penting terhadap munculnya *innovative work behavior* pada karyawan. Adapun bentuk dukungan yang diharapkan dari atasan berupa dorongan atau tekanan untuk senantiasa menghasilkan ide- ide baru, menjadi *role model* perilaku

inovasi di lingkungan kantor hingga memberikan motivasi untuk melakukan inovasi kepada karyawan secara berkala.

Faktor ketiga yang tidak kalah penting untuk memunculkan *innovative work behavior* adalah pemberian *reward*. Sejumlah 12% responden merasakan betapa pentingnya *reward* untuk mendorong karyawan berinovasi. Adanya *reward* membuat karyawan merasa adanya penghargaan atas hasil kerja keras yang dilakukan dalam menjalankan implementasi ide baru. Tanpa adanya *reward*, karyawan merasakan tidak adanya penghargaan sehingga mereka cenderung enggan untuk menghasilkan ide-ide baru. Kemudian faktor-faktor lain yang berpengaruh adalah fasilitas dan infrastruktur (9%), motivasi kerja (9%), kesempatan sama dalam menerapkan ide (7%), pengalaman kerja (5%), kebebasan berpendapat (5%), dukungan rekan kerja (5%) dan ketegasan target inovasi (4%).

2. Faktor Penghambat *Innovative Work Behavior*

Pada pertanyaan terbuka kedua, didapatkan sepuluh faktor yang diungkapkan karyawan menghambat *innovative work behavior* pada karyawan. Adapun kesepuluh faktor disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1.4.2 Faktor Penghambat *Innovative Work Behavior*

No	Faktor	Presentase
1	Dukungan atasan	15 %
2	Sempitnya wawasan karyawan akibat keterbatasan pelatihan	15%
3	Transparansi informasi terkait target inovasi	10%
4	Birokrasi yang panjang	10 %
5	Beban kerja berlebih	10 %
6	Karyawan berada pada zona nyaman	8%
7	Motivasi kerja	8%

8	Keterbatasan fasilitas dan infrastruktur	8%
9	Dukungan rekan kerja	7%
10	<i>Autonomy</i>	7%

Terlihat pada tabel bahwa faktor yang menghambat *innovative work behavior* adalah dukungan atasan (15%), sempitnya wawasan karyawan akibat keterbatasan pelatihan (15%), transparansi informasi terkait target inovasi (10%), birokrasi yang panjang (10%), beban kerja berlebih (10%), karyawan berada pada zona nyaman (8%), motivasi kerja (8%), keterbatasan fasilitas dan infrastruktur (8%), dukungan rekan kerja (7%) dan *autonomy* (7%).

Dari data di atas, diketahui bahwa beberapa faktor penghambat ternyata juga dapat menjadi faktor pendukung munculnya *innovative work behavior*. Seperti misalnya dukungan atasan, wawasan karyawan melalui pelatihan, motivasi kerja, dukungan rekan kerja dan *autonomy*. Hal ini menunjukkan bahwa perlu diberikan perhatian oleh manajemen pada faktor-faktor ini, sehingga senantiasa berada pada kapasitas yang tepat. Kapasitas yang tepat akan membuat faktor-faktor ini menjadi pendorong munculnya *innovative work behavior* alih-alih sebagai faktor penghambat.

3. Saran dan masukan kepada manajemen untuk meningkatkan innovative work behavior

Tabel 4.1.4.3. Saran untuk Peningkatan *Innovative Work Behavior*

No	Faktor	Presentase
1	Memberbanyak kegiatan pelatihan dan <i>branchmarking</i>	31 %
2	Membentuk forum inovasi	15%
3	Memberikan <i>reward</i> bagi karyawan yang berinovasi	13%
4	Manajemen lebih transparan terkait strategi dan <i>goal</i>	9%

perusahaan khususnya terkait inovasi		
5	Kebebasan berpendapat bagi seluruh karyawan	7%
6	<i>Autonomy</i> dalam bekerja	6%
7	Fasilitas dan infrastruktur kerja lengkap	6%
8	Peningkatan kesejahteraan karyawan	6%
9	Kemudahan birokrasi	2 %
10	Hak paten hasil inovasi karyawan	2%

Berdasarkan tabel diatas, didapatkan sepuluh saran yang diajukan oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan kepada manajemen guna meningkatkan *innovative work behavior* di lingkungan PT. Biofarma (PERSERO). Adapun saran yang diajukan oleh karyawan adalah memperbanyak kegiatan pelatihan dan *branchmarking* (31%), membentuk forum inovasi (15%), memberikan *reward* bagi karyawan yang berinovasi (13%), manajemen lebih transparan terkait strategi dan goal perusahaan khususnya terkait inovasi (9%), kebebasan bependapat bagi seluruh karyawan (7%), *autonomy* dalam bekerja (6%), fasilitas dan infrastruktur kerja lengkap (6%), peningkatan kesejahteraan karyawan (6%), kemudahan birokrasi (2%) dan hak paten hasil inovasi karyawan (2%).

Sebaiknya ke depan pihak manajemen PT. Biofarma (Persero) dapat mempertimbangkan kesepuluh saran yang diajukan oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Harapannya melalui pemenuhan saran-saran tersebut, karyawan menjadi lebih mampu menampilkan *innovative work behavior* di lingkungan kerja. *Innovative work behavior* yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi sehingga mampu menjawab tantangan dan peluang persaingan pasar bebas.

4.2. Pembahasan

Pada sub judul ini akan dijelaskan pembahasan hasil- hasil penelitian yang telah dipaparkan bagian gambaran hasil penelitian pada sub judul sebelumnya. Pembahasan akan dijelaskan guna menjawab identifikasi permasalahan penelitian yang dirumuskan pada Bab 1. Berikut rincian pembahasan yang dijelaskan pada sub judul ini:

4.2.1 Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Hasil ini bermakna bahwa semakin kuat *psychological capital* dan positif *organizational innovative climate* dipersepsi oleh karyawan, maka semakin tinggi frekuensi *innovative work behavior* yang akan ditampilkan di lingkungan kerja. Hasil juga menunjukkan bahwa kedua variabel independen tersebut mampu memprediksi kemunculan *innovative work behavior* sebesar 26,5%. Sementara 73,5 % sisanya dipengaruhi oleh variabel- variabel lain di luar variabel yang diteliti pada penelitian ini. Beberapa penelitian menyebutkan variabel- variabel yang memengaruhi *innovative work behavior* adalah *perceived organizational support* (Kireina, 2014); motivasi ekstrinsik (Rui, 2013); kualitas interaksi karyawan dan atasan (Reiginald, 2014); ekspektasi atasan terhadap inovasi bawahan (Reiginald, 2014); jenis *problem solving style* (Reiginald, 2014); *leader support* (Issaksen & Akkermans ,2011).

Hasil uji hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan He (2013) di beberapa perusahaan elektronik di Cina. Penelitian tersebut juga membuktikan bahwa *psychological capital* dan *organizational innovative climate* memengaruhi inovatif atau tidaknya karyawan yang berada di perusahaan. Semakin kuat *psychological capital* yang

dimiliki karyawan, maka semakin mampu mereka menghasilkan produk inovasi melalui *innovative work behavior* yang ditampilkan di lingkungan kerja.

Tidak hanya membuktikan akan adanya pengaruh kedua variabel independen terhadap *innovative work behavior*, hasil uji hipotesis juga menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut mampu berpengaruh secara partial. Terbukti bahwa terdapat pengaruh langsung *psychological capital* terhadap *innovative work behavior*. Hasil ini bermakna bahwa *psychological capital* juga mampu memengaruhi *innovative work behavior* secara langsung. Hasil ini sejalan dengan penelitian Luthans (2007) dan Abbas (2011), *psychological capital* merupakan faktor yang berpengaruh terhadap inovasi yang dihasilkan oleh karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa untuk menghasilkan inovasi, tidak hanya cukup jika berupa dukungan di lingkungan kerja semata. Melainkan diperlukan juga dukungan pada diri karyawan sendiri, salah satunya melalui ciri psikologis positif yang melekat pada diri masing-masing karyawan. Jika komponen lingkungan dan diri karyawan saling mendukung satu sama lain, maka inovasi yang dihasilkan oleh karyawan diprediksi akan meningkat.

Hasil yang serupa juga ditemukan pada uji hipotesis parsial antara *organizational innovative climate* dengan *innovative work behavior*. Uji statistik membuktikan bahwa *organizational innovative climate* juga memiliki pengaruh secara parsial terhadap *innovative work behavior*. Hasil ini bermakna bahwa secara langsung *organizational innovative climate* mampu memengaruhi kemunculan *innovative work behavior*. Semakin positif *organizational innovative climate* yang dipersepsi oleh karyawan, maka semakin tinggi frekuensi *innovative work behavior* yang ditampilkan oleh karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Scott, Susan G, bruce & Reginald A (2014) dimana penelitian tersebut menunjukkan pengaruh persepsi karyawan terhadap dukungan

organisasi terhadap inovasi memengaruhi muncul atau tidaknya suatu *innovative work behavior* di lingkungan kerja.

Perbandingan hasil pengaruh variabel secara parsial menunjukkan bahwa *psychological capital* memiliki skor pengaruh yang lebih besar dibandingkan *organizational innovative climate*. Hasil ini menunjukkan *psychological capital* memiliki pengaruh yang lebih besar dalam memprediksi *innovative work behavior*. Maka menjadi penting bagi manajemen sumber daya manusia PT. Biofarma (Persero) untuk memperhatikan tingkat *psychological capital* yang dimiliki karyawan guna mendorong tingginya *innovative work behavior* di lingkungan kerja.

4.2.2. Pembahasan Masing- masing Variabel

4.2.2.1. Pembahasan Variabel *Psychological Capital*

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa hampir sebagian besar karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan memiliki tingkat *psychological capital* tergolong “baik”. Hasil ini menunjukkan bahwa hampir sebagian besar karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan memiliki ciri positif pribadi atau psikologis yang tergolong “cukup baik”. Dengan kondisi demikian karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan memiliki ciri diri terbilang positif yang dapat menentukan perkembangan diri karyawan tersebut sekaligus bagi perusahaan. Jumlah karyawan pada kategorisasi ini perlu ditingkatkan mengingat jumlah karyawan yang tergolong memiliki *psychological capital* “sangat baik”, masih berada dibawah jumlah karyawan yang termasuk pada kategori baik. Maka berdasarkan pertimbangan tersebut *psychological capital* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) perlu untuk ditingkatkan, terutama pada dimensi- dimensi yang ditemukan rendah dibandingkan dimensi- dimensi *psychological capital* yang lain.

Luthans (2007) menyatakan bahwa terdapat empat dimensi pembentuk *psychological capital* yakni *self-efficacy, optimism, hope* dan *resiliency*. Keempat dimensi ini saling bersinergi satu sama lain membentuk suatu ciri psikologi positif pada diri individu yang disebut dengan *psychological capital*. Oleh karena itu menjadi penting untuk mengetahui profil masing-masing dimensi guna mengembangkan tingkat *psychological capital* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Hasil analisis sebaran karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan pada tiap dimensi *psychological capital* menunjukkan bahwa hampir sebagian besar karyawan memiliki ciri psikologi positif tergolong “baik” pada masing-masing dimensi. Hasil menunjukkan bahwa pada kategorisasi baik, jumlah karyawan terbanyak berada pada dimensi *optimism* disusul pada dimensi *hope*. Sementara dua dimensi terlemah berada pada dimensi *self efficacy* disusul dengan dimensi *resiliency*.

Dimensi *optimism* yang tergolong baik bermakna bahwa karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan cukup mampu untuk melihat kesuksesan pada saat ini maupun di masa yang akan datang dari sudut pandang positif. Adapun individu yang memiliki *optimism* yang tinggi mampu melihat keberhasilan sebagai hasil kerja keras diri sendiri, sedangkan kegagalan mampu dilihat sebagai faktor hambatan dari lingkungan yang sifatnya relatif sementara. Kondisi ini membuat ia mampu dan mau untuk mengerahkan segala kemampuan yang dimilikinya untuk mewujudkan kesuksesan kerja yang diharapkannya. Tingginya *optimism* yang dimiliki karyawan salah satunya ditampilkan dalam bentuk keyakinan diri bahwa setiap permasalahan memiliki solusi masing-masing. Hal ini membuat karyawan melihat suatu hambatan sebagai suatu keadaan yang sifatnya sementara dan dapat dilalui.

Hope yang terbilang baik bermakna bahwa karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan memiliki energi psikis yang terbilang cukup kuat, sehingga ia mampu

mendorong dirinya sendiri untuk meraih kesuksesan di tempat kerja. Dorongan tersebut ditunjukkan melalui adanya perencanaan yang dimilikinya untuk meraih kesuksesan. *Hope* yang tinggi salah satunya ditampilkan karyawan dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Energi psikis yang cukup kuat membuat karyawan bersedia untuk mengerahkan segala kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target kerja yang ada.

Sementara dimensi *self efficacy* yang tergolong paling rendah dibandingkan keempat dimensi *psychological capital* yang lain bermakna bahwa karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan belum memiliki kepercayaan akan kemampuan diri yang optimal. *Self efficacy* adalah ciri positif berupa kepercayaan diri (*self efficacy*) untuk terlibat dan mengerahkan usaha yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam menghadapi pekerjaan (Luthans, 2007). Kondisi ini membuat karyawan menjadi cenderung ragu-ragu dalam bertindak, sehingga sering kali menjadi faktor penghambat bagi kesuksesan. Keyakinan diri yang rendah membuat karyawan menjadi cenderung menghindar dari tugas yang menantang, karena merasa dirinya tidak memiliki kemampuan yang cukup untuk menghadapi tantangan tugas tersebut. Kondisi ini membuat karyawan menjadi bersikap ragu-ragu dalam bekerja, serta lebih memilih bentuk tugas-tugas rutinitas sehingga tampilan kerja menjadi tidak maksimal. Karyawan juga menjadi ragu untuk mengemukakan pendapat pada diskusi seksi kerja, yang mana kepercayaan diri yang kurang membuat karyawan merasa malu untuk mengungkapkan ide maupun pendapat yang dimilikinya.

Dimensi *resiliency* yang tergolong terendah kedua dalam dimensi *psychological capital*, bermakna bahwa karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembang belum memiliki ketahanan yang terlalu tinggi untuk bertahan dan bangkit saat dihadapkan pada suatu permasalahan. Hasil ini bermakna jika karyawan masih belum mampu untuk mempertahankan usaha yang dikerahkannya dalam meraih kesuksesan ketika dihadapkan

pada suatu hambatan. Ketika dihadapkan pada permasalahan atau hambatan kerja, karyawan belum sepenuhnya mampu bangkit bahkan menjadi lebih tangguh dibandingkan sebelumnya ketika dihadapkan pada permasalahan. Ketika dihadapkan pada hambatan, karyawan akan cenderung lebih memilih untuk menghentikan usahanya daripada berusaha secara persisten untuk mencapai target kesuksesan tersebut. Kondisi ini terutama ditemukan ketika karyawan dihadapkan pada beberapa pekerjaan sekaligus. Ketika dihadapkan pada beberapa beban pekerjaan sekaligus, karyawan tidak mampu mempertahankan hasil kerja yang dimilikinya yang berdampak pada pencapaian kerja yang ditampilkannya.

4.2.2.2. Pembahasan Variabel *Organizational Innovative Climate*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hampir lebih dari separuh karyawan mempersepsi positif *organizational innovative climate* yang berlaku di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (PERSERO). Hasil ini bermakna bahwa mayoritas karyawan mempersepsi positif terhadap praktik- praktik dan norma- norma yang dijalankan untuk mendorong perilaku inovasi di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (PERSERO).

Hanya saja diperlukan analisis lebih mendalam mengenai hasil ini mengingat masih ada sejumlah karyawan yang mempersepsi negatif terhadap *organizational innovative climate* yang berjalan di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Oleh karena itu dilakukan analisis lebih lanjut terhadap hasil ini dengan melakukan analisis kategorisasi secara terpisah pada setiap dimensi *organizational innovative climate*.

Amabile (1996) menyatakan bahwa konstruk *organizational innovative climate* tersusun atas lima dimensi yaitu dorongan berinovasi (*encouragement for innovation*), Otonomi (*autonomy*), sumber daya (*resources*), tekanan (*pressure*) dan

hambatan organisasi (*organizational impediments*). Hasil analisis pada setiap dimensi *organizational innovative climate*, menunjukkan bahwa hampir mayoritas dimensi tergolong pada kategori positif. Hasil menunjukkan bahwa jumlah karyawan pada kategorisasi positif terbanyak berada pada dimensi *encouragement innovation*, disusul oleh dimensi *resources*, dimensi *impedement innovation*, dimensi *autonomy* dan dimensi *pressure*. Hasil ini bermakna bahwa pada umumnya karyawan mempersepsi dukungan inovasi di lingkungan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan sudah mendukung mereka untuk menghasilkan inovasi, terutama dalam bentuk dorongan (*enocuragement/support*) untuk melakukan inovasi. Dorongan ini berasal dari tiga sumber yakni organisasi, atasan dan rekan kerja (Amabile, 1996).

Hasil perbandingan pada tiap *sub dimensi encouragement innovation* menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja merupakan sumber dukungan yang dipersepsi paling positif mendorong karyawan untuk berinovasi, disusul dengan dukungan organisasi dan terakhir dukungan atasan. Hasil ini bermakna bahwa selama ini dukungan rekan kerja merupakan bentuk dukungan yang paling kuat didapatkan oleh karyawan dalam mendorong mereka berinovasi. Hasil ini sejalan dengan kondisi dilapangan, yang mana dalam kesehariaanya terlihat bahwa budaya kerja “kekeluargaan” tercermin pada perilaku kerja sehari-hari. Kondisi yang demikian membuat setiap karyawan diperlakukan secara adil dan sama antar satu sama lain. Perlakuan yang adil membuat karyawan merasa cukup dihargai dengan hasil kerja (inovasi) yang dihasilkannya selama ini.

Dimensi kedua terbanyak yang dipersepsi karyawan mendukung mereka dalam menghasilkan inovasi adalah dimensi *resources*. *Resources* yang dimaksud dalam dimensi ini dapat berupa materi atau finansial, fasilitas maupun akses informasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan inovasi. Cukupnya ketersediaan *resources* yang didapat karyawan untuk menghasilkan inovasi ditunjukkan melalui kelengkapan fasilitas yang dimiliki

perusahaan. Pada saat ini PT. Biofarma (Persero) memiliki sebuah laboratorium yang tergolong paling lengkap di Indonesia jika dibandingkan dengan laboratorium pada perusahaan-perusahaan farmasi yang lainnya. Laboratorium yang terbilang lengkap membuat perusahaan ini sering kali menerima kerjasama dari pihak lain seperti misalnya Dinas Kesehatan dan Universitas guna melakukan kolaborasi penelitian di laboratorium PT. Biofarma (Persero). Namun demikian hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen tetap perlu meningkatkan kelengkapan *resources* yang ada pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan, khususnya dalam bentuk kemudahan akses informasi seperti jaringan internet, akses jurnal berbayar maupun kemudahan untuk mendapatkan bahan bacaan yang mendukung pekerjaan karyawan.

Jumlah responden terbanyak pada kategorisasi *unfavorable* atau negatif adalah pada dimensi *pressure*. Tekanan atau *pressure* yang dimaksud adalah persepsi karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Peresero) terkait kesesuaian tekanan kerja yang diterima dirinya untuk menghasilkan inovasi dalam bekerja. Tekanan ini dapat berasal dari dua sumber yakni kuantitas kerja dan ketersediaan waktu yang dimiliki untuk memenuhi tuntutan. Banyaknya jumlah karyawan yang mempersepsi *ufavorable* pada dimensi *pressure* bermakna bahwa tekanan pekerjaan yang dibebankan perusahaan kepada karyawan belum sesuai dengan kapasitas kemampuan karyawan, sehingga menghambat mereka dalam menghasilkan inovasi. Dalam pelaksanaan pekerjaannya karyawan mempersepsi bahwa beban kerja rutinitas yang dituntut kepada dirinya masih terlampaui tinggi, sehingga sering kali menyita keseluruhan waktu kerja yang mereka miliki. Hal ini berakibat pada tidak adanya sisa energi yang mereka miliki baik fisik maupun psikis untuk melakukan eksplorasi ide guna menghasilkan suatu inovasi. Beban kerja berlebih terutama ditunjukkan dengan adanya kebiasaan atasan yang

sewaktu-waktu memberikan tambahan pekerjaan kepada bawahan, tanpa mempertimbangkan beban kerja yang telah diemban oleh karyawan tersebut.

Dimensi kedua dengan jumlah responden terbanyak pada kategorisasi *unfavorable* adalah dimensi *autonomy*. Tingginya jumlah responden kategorisasi *unfavorable* pada dimensi *autonomy* bermakna bahwa karyawan mempersepsi keleluasaan yang dimilikinya dalam menjalankan pekerjaan belum cukup mendukung untuk menghasilkan inovasi. Keleluasaan ini terbagi atas dua bentuk yakni keleluasaan untuk mengatur jam kerja dan metode kerja yang digunakan dalam mencapai target kerja. Hasil menunjukkan bahwa keterbatasan kebebasan terutama dipersepsi kurang oleh karyawan dalam menetapkan metode kerja yang digunakan dalam mencapai terget pekerjaan. Kondisi ini bermakna bahwa dalam menjalankan pekerjaannya, karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) masih merasa terikat dengan *standard operasional prosedure* yang berlaku, sehingga menghambat mereka untuk menghasilkan inovasi.

Terbatasnya keleluasaan yang dimiliki karyawan atas pekerjaannya membuat mereka tidak merasa bebas untuk mengeksplorasi ide-ide yang dimilikinya untuk menjadi suatu inovasi yang berguna bagi perusahaan. Dalam bekerja karyawan merasakan adanya banyak batasan yang dapat mereka lakukan untuk menghasilkan suatu inovasi. Batasan tersebut terkait standar operasional prosedur kerja (SOP), wewenang melakukan inovasi maupun kebebasan untuk mengemukakan pendapat. Hal ini menimbulkan terbentuknya iklim kerja yang terkesan “kaku” sehingga dipersepsi kurang mampu memberikan stimulus karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru yang berbeda dan bermanfaat bagi perusahaan.

4.2.2.3 Pembahasan Variabel *Innovative Work Behavior*

Perhitungan kategorisasi dengan menggunakan data deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan memiliki frekuensi

innovative work behavior tergolong sering. Artinya, secara umum karyawan cukup mampu dalam menampilkan perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) selama bekerja di lingkungan kerja Direktorat Perencanaan dan Pengembangan.

Farr dan Ford (1990) mendefinisikan *innovative work behavior* sebagai sebuah bentuk tingkah laku karyawan yang ditampilkan di lingkungan kerja untuk mencapai permulaan dan pengenalan secara sengaja terhadap ide-ide, proses-proses, produk-produk atau prosedur-prosedur baru dan berguna di dalam suatu peran kerja, kelompok atau organisasi (dalam De Jong & Den Hartog, 2010).

Frekuensi *innovative work behavior* karyawan yang mayoritas berada pada kategori sering menunjukkan bahwa karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan cukup mampu dalam mengenalkan ide-ide baru yang berguna dalam pengembangan pekerjaan mereka baik dalam bentuk pembaharuan produk maupun sistem kerja. Amabile berpendapat bahwa (dalam De Jong & Kemp, 2003), *innovative work behavior* tidak hanya sebatas tingkah laku menghasilkan suatu ide, produk, layanan, proses atau prosedur baru dan berguna saja, namun pada inovasi melibatkan adanya implementasi dari apa yang telah dihasilkan. Selain mengenalkan ide-ide baru, tentunya karyawan melakukan implementasi terhadap ide tersebut yaitu dengan cara merealisasikan ide tersebut menjadi sebuah sistem kerja baru maupun produk baru bagi perusahaan.

De Jong (2010) mengemukakan bahwa *innovative work behavior* terdiri atas empat dimensi yang berupa tahapan-tahapan dari proses inovasi itu sendiri yaitu *idea exploration*, *idea generation*, *idea championing* dan *idea implementation*. Melalui hasil penelitian De Jong (2007) dapat disimpulkan bahwa keempat dimensi *innovative work behavior* berkorelasi tinggi dan paling baik dilihat secara keseluruhan untuk membentuk perilaku kerja yang inovatif.

Hasil menunjukkan bahwa sebagian besar skor dimensi karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan berada pada kategorisasi sering. Hasil kategorisasi menunjukkan bahwa *idea implementation* merupakan dimensi yang paling banyak ditemukan pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan yakni sebesar 35 orang (56%). Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku melaksanakan atau merealisasikan ide inovatif yang dimiliki, merupakan perilaku yang relatif sering dilakukan oleh karyawan. Implementasi ide yang dimaksu pada dimensi ini terkait uji coba maupun penerapan suatu ide baru dalam proses kerja sehari- hari.

Sementara dimensi terendah yang ditemukan pada sebaran karyawan pada masing-masing dimensi *innovative work behavior* menunjukkan bahwa dimensi *idea exploration* merupakan dimensi terendah . *Idea exploration* adalah dimensi *innovative work behavior* yang mana karyawan menunjukkan perilaku untuk mencari peluang dan dengan pengetahuan baru untuk menghasilkan suatu ide inovasi. Perilaku menemukan peluang dan pengetahuan baru ditunjukkan melalui kegiatan pelatihan atau membaca (De Jong,2010). Penggabungan antara peluang dengan pengetahuan baru yang dimiliki menghasilkan suatu alternatif ide baru untuk pembaharuan proses, servis maupun produk yang sudah dimiliki perusahaan. Hasil menunjukkan bahwa pada dimensi *idea exploration*, karyawan hanya berusaha untuk mencari kesempatan peluang perubahan dengan berdiskusi dengan rekan kerja. Kesempatan melakukan eksplorasi peluang perubahan kurang dilakukan karyawan dalam bentuk melakukan kajian melalui eksplorasi standar prosedur operasional yang berlaku, maupun mencari informasi terbaru melalui bacaan maupun internet.

Sementara hasil menunjukkan bahwa dimensi *idea implementation* merupakan dimensi dengan jumlah karyawan terbanyak. Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku inovasi yang ditampilkan karyawan lebih mencerminkan perilaku implementasi ide- ide inovasi daripada merumuskan ide inovasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa

perilaku ini terutama ditampilkan karyawan dalam bentuk memberikan kontribusi dalam proses implementasi ide kerja. Sebaliknya perilaku implementasi kurang dikerahkan dalam mengubah ide inovasi pribadi menjadi suatu penerapan nyata di lingkungan kerja.

Secara keseluruhan hasil penelitian bermakna bahwa selama ini karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) hanya terbiasa untuk menjalankan penerapan suatu ide baru, namun mereka kurang terlibat aktif dalam proses perumusan ide pembaharuan tersebut. Terlihat dari tingginya jumlah karyawan yang berada pada dimensi *idea implementation*, sementara pada dimensi *idea exploration*, *idea generation* dan *idea championing* masih terbilang kurang.

Tingginya jumlah karyawan pada dimensi *idea implementation* dengan perbandingan dimensi terendah pada dimensi *idea exploration* menunjukkan bahwa karyawan kurang terlibat aktif dalam proses perumusan ide pembaharuan. Karyawan lebih banyak memposisikan diri sebagai pelaksana ide saja sehingga mereka hanya banyak terlibat dalam proses implementasi ide. Hasil ini bermakna bahwa kebijakan perumusan ide inovasi *bottom up* (ide berasal dari bawahan atau karyawan) belum sepenuhnya berjalan di lingkungan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Selama ini perumusan ide pembaharuan yang berlaku di lingkungan direktorat lebih banyak berasal dari atasan tertinggi dalam hal ini Direktur Perencanaan dan Pengembangan. Sementara karyawan lebih banyak diposisikan sebagai pelaksana ide baru tersebut sehingga keterlibatannya lebih banyak berada pada proses implementasi ide baru pada proses kerja sehari-hari.

4.2.3. Pembahasan Data Demografis Penelitian

Berdasarkan pemaparan data demografis subyek penelitian, didapatkan informasi bahwa mayoritas subyek penelitian tergolong sebagai karyawan senior. Adapun karyawan

yang tergolong senior memiliki lama masa bekerja diatas 10 tahun. Hasil menunjukkan bahwa jika dilihat dari lama masa bekerja, pengalaman dalam bekerja bukan merupakan hambatan bagi subyek penelitian. Pengalaman dalam bekerja yang terbilang lama membuat karyawan tersebut seharusnya sudah memahami betul mengenai deskripsi pekerjaan, tuntutan pekerjaan maupun nilai- nilai dan peraturan yang berlaku di lingkungan PT. Biofarma (Persero).

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Hartjes (2010) dan Janssen (2000), dimana penelitian tersebut menunjukkan pengaruh tingkat pendidikan terhadap *innovative work behavior* karyawan. Penelitian tersebut membuktikan bahwa *innovative work behavior* lebih banyak ditemukan pada karyawan- karyawan dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh tingkat intelektualitas yang lebih tinggi ditemukan pada karyawan- karyawan dengan latar belakang pendidikan yang juga tinggi. Intelektualitas yang lebih tinggi menjadi salah satu modal penting, untuk menghasilkan suatu ide kreativitas, dimana ide tersebut merupakan komponen penting dalam menghasilkan inovasi.

Tidak hanya menjelaskan mengenai lama bekerja, data demografi juga menjelaskan mengenai tingkat pendidikan dari subyek penelitian. Berdasarkan data demografis yang ada, didapatkan informasi bahwa mayoritas karyawan memiliki latar belakang diploma keatas. Hasil ini menunjukkan mayoritas karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan memiliki latar belakang pendidikan yang tergolong tinggi. Latar belakang pendidikan yang tinggi menunjukkan bahwa dari segi kemampuan kognitif, tidak ada permasalahan yang terlalu berarti pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Latar belakang pendidikan yang terbilang tinggi, cukup membantu karyawan tersebut dalam memahami informasi yang dipelajarinya pada proses kerja sehari-hari.

Penelitian yang dilakukan oleh Mc Laughin (2006) membuktikan bahwa *cognitive capital* berpengaruh dalam membentuk *innovative work behavior* khususnya dalam mendorong individu untuk menghasilkan suatu ide- ide kreatif. Adapun ide- ide kreatif merupakan tahapan awal yang harus dilalui agar terbentuk menjadi suatu perilaku inovasi (*innovative work behavior*). Maka berdasarkan gambaran data demographis subyek penelitian, didapatkan kesimpulan bahwa faktor pengalaman dan kemampuan kognisi bukanlah suatu penyebab bagi terhambatnya *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan.

4.2.4 Pembahasan Secara Keseluruhan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Hasil ini bermakna bahwa *psychological capital* dan *organizational innovative climate* berpengaruh dalam membentuk *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Adapun kedua variabel predictor ini memiliki sumbangsih pengaruh terhadap *innovative work behavior* sebesar 26,5%. Hasil uji hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh He (2013) pada sejumlah karyawan *research and development* pada beberapa perusahaan elektronik di Cina, dimana penelitian tersebut menunjukkan bahwa *psychological capital* dan *organizational innovative climate* memiliki pengaruh terhadap *innovative work behavior*.

Hasil uji pengaruh secara partial menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*. Adanya pengaruh parsial *psychological capital* terhadap *innovative work behavior*, sejalan dengan dengan penelitian yang

dilakukan oleh Gupta (2012) pada sejumlah karyawan *research and development* di India yakni sebesar 0,69 ($P<0,001$).

Hasil yang sama juga didapatkan pada analisis parsial pengaruh *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior* sehingga H3 diterima. Uji regresi menunjukkan bahwa *organizational innovative climate* memiliki pengaruh positif terhadap *innovative work behavior* ($t= 2,115$; $P< 0,05$). Hasil ini bermakna bahwa semakin positif persepsi yang dimiliki karyawan terhadap *organizational innovative climate* yang berlaku pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan, maka semakin tinggi *innovative work behavior* yang akan ditampilkan oleh karyawan. Hasil uji hipotesis ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Rui (2013) dan Nesya (2014) dimana persepsi positif karyawan terhadap *organizational innovative climate* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* yang ditampilkan oleh karyawan dalam bekerja. Persepsi positif yang dimaksud dalam kedua penelitian tersebut terkait struktur, kebijakan, prosedur kerja dan proses manajemen yang berlaku di perusahaan dalam medukung inovasi yang dihasilkan karyawan. Semakin positif kondisi lingkungan tempat karyawan bekerja dalam mendukung inovasi, maka karyawan semakin terdorong untuk memikirkan ide-ide perubahan baru di lingkungan kerja yang diwujudkan dalam bentuk *innovative work behavior*.

Perbandingan besar pengaruh pada masing-masing uji pengaruh parsial pada masing-masing variabel independen, menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh lebih besar dibandingkan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior*. Hasil ini bermakna bahwa *psychological capital* memiliki nilai prediksi yang lebih kuat terhadap kemunculan *innovative work behavior* jika dibandingkan *organizational innovative climate*.

Hasil analisis terpisah pada masing-masing variabel menunjukkan bahwa secara umum karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) memiliki tingkat *innovative work behavior* tergolong sering. Hasil ini bermakna bahwa secara umum karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan sudah cukup mampu dalam menampilkan *innovative work behavior* yang dapat mendukung produktivitas perusahaan. Hanya saja setelah dilakukan analisis pada masing-masing dimensi *innovative work behavior* didapatkan informasi bahwa tidak keseluruhan dimensi tersebut memiliki frekuensi kemunculan yang sama.

Analisis pada masing-masing dimensi *innovative work behavior* menunjukkan bahwa karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan paling banyak berada pada dimensi *ide implementation*. Jika mengacu pada konsep *innovative work behavior* yang dikemukakan oleh De Jong (2010) dimensi *idea exploration* dan *idea generation* merupakan tahap pembentukan ide inovasi. Sementara dimensi *idea championing* dan *idea implementation* merupakan tahap implementasi dari ide inovasi.

Berdasarkan perbandingan frekuensi pada keempat dimensi *innovative work behavior*, maka didapat suatu gambaran jika bentuk *innovative work behavior* yang ditampilkan karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan lebih banyak berupa implementasi ide inovasi. Sementara pada pembentukan ide inovasi, perilaku tersebut masih kurang untuk dilakukan. Kesimpulan ini bermakna bahwa frekuensi *innovative work behavior* yang ditampilkan oleh karyawan di lingkungan kerja mayoritas berupa implementasi ide perubahan di lingkungan kerja. Sementara dimensi yang terendah adalah dimensi *idea exploration* yang bermakna bahwa karyawan relatif kurang dalam menampilkan perilaku inovasi yang bertujuan mengeksplorasi peluang maupun informasi yang berguna bagi terbentuknya suatu ide perubahan baru.

Berdasarkan hasil yang ada disimpulkan bahwa selama ini karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) hanya terbiasa untuk menjalankan penerapan suatu ide baru, namun mereka kurang terlibat aktif dalam proses perumusan ide pembaharuan tersebut. Hal ini yang menyebabkan mayoritas jumlah karyawan kategorisasi tinggi berada pada dimensi *idea implementation*, sementara pada dimensi *idea exploration, idea generation* dan *idea championing* masih terbilang rendah.

Jika dikaitkan dengan kondisi *organizational innovative climate* yang berlaku pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan, rendahnya *idea exploration* yang ditampilkan oleh karyawan disebabkan oleh ketidasesuaian *pressure* dengan kemampuan karyawan dan keterbatasan kebebasan yang dimiliki dalam melaksanakan tuntutan pekerjaannya.

Pressure yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan, membuat mereka menjadi tidak mampu untuk mengeksplorasi peluang dan informasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu inovasi karena keseluruhan energi baik psikis maupun fisik sudah terkuras untuk memenuhi tuntutan pekerjaan rutinitas sehari- hari.

Keterbatasan kemampuan untuk mengeksplorasi peluang dan informasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan inovasi, tidak hanya disebabkan oleh terkurasnya energi karyawan untuk menjalankan tuntutan pekerjaan rutinitas melainkan juga disebabkan oleh keterbatasan kebebasan yang mereka miliki dalam melaksanakan tuntutan pekerjaannya. Keterbatasan kebebasan ini disebabkan oleh adanya standar operasional prosedur kerja (SOP) yang terlampau ketat dengan wewenang melakukan inovasi yang terbatas. Kondisi ini membuat karyawan menjadi ragu- ragu untuk membuat suatu ide perubahan di lingkungan kerja karena kuatir hal tersebut melanggar batas wewenang yang dimilikinya.

Kekhawatiran yang timbul pada karyawan untuk melakukan eksplorasi peluang dan ide inovasi, tidak hanya disebabkan oleh tingginya *pressure* dan keterbatasan kebebasan yang dimiliki, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor dari dalam diri individu. Mengacu

pada pendapat Mc Laughlin (2006) dimana ia menyebutkan bahwa *innovative work behavior* merupakan hasil interaksi antara input atau kemampuan yang dimiliki individu dengan kondisi sistem yang berlaku pada lingkungan kerja.

Mc. Laughlin (2006) menambahkan bahwa *innovative work behavior* didasari oleh beberapa potensi yang dimiliki oleh individu yang terdiri atas kapasitas intelektual dan kondisi psikologis yang berinteraksi dengan kondisi sistem di lingkungan. Proses interaksi antara potensi individu dan kondisi sistem di lingkungan yang memengaruhi muncul atau tidaknya suatu *innovative work behavior*.

Hasil analisis menunjukkan dimensi *self efficacy* merupakan dimensi terendah yang ada pada profil *psychological capital* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Hasil ini bermakna bahwa karyawan kurang memiliki kepercayaan atas kemampuan diri untuk terlibat dan mengerahkan usaha yang diperlukan dalam menghadapi pekerjaan yang menantang. Kondisi ini juga diperkuat oleh ketidaksesuaian *pressure* pekerjaan yang dibebankan pada karyawan, sehingga pada akhirnya karyawan menjadi tidak terdorong untuk melakukan eksplorasi untuk mencari peluang dan informasi yang dibutuhkan dalam menghasilkan ide inovasi. Alih-alih menggunakan waktu yang dimiliki untuk melakukan eksplorasi untuk mencari peluang dan informasi ide inovasi, energi karyawan banyak digunakan untuk menjalankan tuntutan rutinitas pekerjaan sehari-hari.

Menjadi hal yang menarik adalah meskipun karyawan memiliki keterbatasan dalam melakukan eksplorasi untuk mencari peluang dan informasi yang dibutuhkan dalam menghasilkan ide inovasi, namun frekuensi perilaku yang dimiliki mereka dalam melaksanakan ide inovasi dalam proses kerja sehari-hari tergolong cukup tinggi. Hasil ini bermakna bahwa proses implementasi inovasi, tidak hanya berasal dari ide yang dihasilkan oleh karyawan semata melainkan ide juga dapat berasal dari pihak di luar karyawan.

Dugaan ini sejalan dengan kondisi pengambilan keputusan implementasi ide inovasi di PT. Biofarma (Persero). Pada PT. Biofarma (Persero) sumber ide inovasi terbagi atas dua jenis yakni *bottom-up idea* (ide inovasi yang berasal dari bawahan atau karyawan) dan *up bottom idea* (ide inovasi yang berasal dari atasan kepada bawahan). Sehingga ide inovasi tidak hanya berasal dari karyawan semata, tetapi juga dapat berasal dari pimpinan tertinggi perusahaan dalam hal ini Direktur utama PT. Biofarma (Persero).

4.3 Rancangan Program Intervensi

Pada bagian ini akan disusun sebuah rancangan program intervensi yang dilakukan guna menjawab rumusan permasalahan yang telah dijelaskan pada Bab I. Adapun rancangan program intervensi yang disusun akan mengacu pada hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai Pengaruh *Psychological Capital* dan *Organizational Innovative Climate* terhadap *Innovative Work Behavior*. Rancangan program intervensi akan dipaparkan sebagai berikut:

4.3.1 Identifikasi Masalah

Hasil penelitian sebelumnya mengenai Pengaruh *Psychological Capital* dan *Organizational Innovative Climate* terhadap *Innovative work behavior* menunjukkan bahwa kedua variabel independen tersebut memiliki pengaruh secara simultan terhadap *innovative work behavior*. Secara simultan kedua variabel independen tersebut memiliki pengaruh sebesar 26,5 % terhadap *innovative work behavior*. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan kondisi yang terjadi pada variabel *psychological capital* dan *organizational innovative climate* akan berpengaruh terhadap *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) sebagai subyek penelitian, sebesar 26,5 %. Maka berdasarkan hasil penelitian tersebut, disusunlah sebuah rancangan program intervensi pada *psychological capital* dan

organizational innovative climate guna meningkatkan *innovative work behavior* pada karyawawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofaarma (Persero).

Peningkatan *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero), perlu untuk dilakukan guna menjawab tantangan persaingan bisnis yang ada. Seperti yang telah dipaparkan di Bab 1, pada saat ini PT. Biofarma (Persero) menghadapi beberapa tantangan dari persaingan bisnis penjualan vaksin dan serra, yang merupakan komoditas pangsa pasar bisnisnya. Adapun persaingan tersebut terkait *Asean Economic Community* (AEC), eradikasi Polio di tahun 2018 dan Era Bioekonomi di tahun 2030. Kondisi persaingan bisnis yang demikian, membuat PT. Biofarma (Persero) dituntut untuk mampu menghasilkan suatu produk baru guna memenangkan kompetisi pasar. Penemuan produk baru dapat tercapai salah satunya melalui peningkatan *innovative work behavior* pada karyawan, khususnya di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan.

Mengacu pada konsep Farr and Ford (dalam De Jong, 2010), *innovative work behavior* adalah suatu perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan suatu ide, proses, produk maupun prosedur baru yang berguna. Adapun inisiasi dan pengenalan ide, proses, produk maupun prosedur dapat dilakukan pada lingkup suatu peran kerja, kelompok maupun organisasi. Melalui adanya *Innovative work behavior* pada karyawan, diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja organisasi salah satunya ditunjukkan melalui adanya penemuan produk unggulan baru guna memenangkan kompetisi pasar.

Berdasarkan hasil pengaruh kedua variabel independen terhadap variabel dependen, dilakukan perbandingan pengaruh diantara keduanya. Hasil perbandingan pengaruh menunjukkan bahwa dibandingkan variabel *organizational innovative climate*, variabel *psychological capital* berpengaruh lebih kuat terhadap *innovative work behavior*. Pengaruh

psychological capital yang lebih kuat dibandingkan *organizational innovative climate* menjadi salah satu dasar pertimbangan peneliti dalam menyusun rancangan program intervensi. Maka berdasarkan hasil analisis pengaruh parsial ini, maka fokus rancangan program intervensi akan difokuskan kepada usaha peningkatan *psychological capital* karyawan. Namun demikian langkah intervensi tetap dilakukan untuk perubahan *organizational innovative climate*, mengingat lingkungan memiliki pengaruh yang cukup kuat dalam membentuk suatu perilaku, sehingga perubahan individu tanpa diikuti dengan perubahan kondisi lingkungan, dikhawatirkan akan menganggu peningkatan perilaku yang diharapkan, yang dalam konteks penelitian ini berupa *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).

4.3.2 Analysis Kebutuhan Program Intervensi

Hasil analisis pada masing- masing dimensi *innovative work behavior* ditemukan bahwa dimensi *idea implementation* merupakan dimensi tertinggi dan *idea exploration* dan *idea championing* merupakan dimensi terendah pada *innovative work behavior* yang dimiliki oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Hasil ini bermakna bahwa selama ini karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) hanya terbiasa untuk menjalankan penerapan suatu ide baru, namun mereka kurang terlibat aktif dalam proses perumusan ide pembaharuan tersebut. Terlihat dari tingginya jumlah karyawan yang berada pada dimensi *idea implementation*, sementara pada dimensi *idea exploration*, *idea championing* dan *idea generation* masih terbilang terbatas.

Temuan penelitian ini bermakna bahwa masih terdapat hambatan pada perumusan ide inovasi yang merupakan gambaran dari dimensi *idea exploration* , sehingga *innovative work behavior* yang ditampilkan menjadi belum maksimal dalam menghasilkan suatu

keluaran (*output*) inovasi. Hambatan dalam konteks penelitian ini dicoba diukur melalui dua variabel *independent* yang terbukti berpengaruh terhadap *innovative work behavior* yaitu *psychological capital* dan *organizational innovative climate*.

Hasil kategorisasi pada variabel *psychological capital* menunjukkan bahwa secara umum karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan memiliki tingkat *psychological capital* yang terbilang baik (56%). Namun demikian perbandingan *mean* pada masing- masing dimensi menunjukkan bahwa tidak semua dimensi memiliki komposisi yang sama pada profil *psychological capital* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Hasil perbandingan tersebut menunjukkan bahwa *self efficacy* merupakan dimensi terendah yang dimiliki pada profil *psychological capital* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Kemudian disusul oleh dimensi *resiliency* , *hope* dan yang tertinggi dimensi *optimism*.

Mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Luthans (2007), *self efficacy* adalah keyakinan yang dimiliki individu terhadap kemampuan diri untuk terlibat dan mengerahkan usaha yang diperlukan guna mencapai kesuksesan kerja. Rendahnya dimensi *self efficacy* pada profil *psychological capital* menunjukkan bahwa karyawan belum memiliki kepercayaan yang kuat terhadap kemampuan diri yang dimilikinya. Hal ini yang membuat karyawan menjadi ragu- ragu dalam menghasilkan inovasi, khususnya pada perilaku mencari peluang dan informasi inovasi yang merupakan bentuk dari dimensi *idea exploration*.

Resiliency adalah dimensi *psychological capital* terendah kedua yang ada pada profil *psychological capital* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Rendahnya *resiliency* pada profil *psychological capital* menunjukkan bahwa karyawan kurang memiliki ketahanan dan kemampuan diri untuk bertahan dan bangkit ketika dihadapkan pada permasalahan atau hambatan kerja, khususnya terkait

dalam menghasilkan inovasi. Rendahnya *resiliency* yang dimiliki oleh karyawan menyebabkan rendahnya dimensi *idea championing* pada profil *innovative work behavior* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Rendahnya dimensi *idea championing* membuat karyawan kurang terdorong untuk mencari dukungan dan membangun kerjasama dengan pihak – pihak yang mendukung dalam mewujudkan ide inovasi yang dimiliki, yang merupakan gambaran perilaku inovasi pada dimensi *idea championing*.

Mengacu pada pendapat Jones (2004) resistensi merupakan kondisi yang biasa dihadapi oleh para pelaku inovasi. Jones menyebutkan bahwa terdapat tiga sumber, mengapa resistensi kerap dihadapi oleh para pelaku inovasi. Sumber resistensi pertama yaitu inovasi biasanya disertai dengan adanya tugas-tugas atau penggunaan cara baru yang akan memengaruhi pekerjaan atau fungsi karyawan tertentu. Kedua, individu memiliki kecenderungan umum untuk melihat informasi secara selektif yaitu konsisten dengan pandangan yang sudah ada, sehingga ide inovasi kerap kali tidak mendapat prioritas. Sumber ketiga adalah kecenderungan individu untuk kembali ke perilaku asli mereka, sehingga resistensi kerap kali ditampilkan ketika dihadapkan pada suatu ide inovasi. Tingginya kemungkinan resistensi yang mungkin dihadapi oleh pelaku inovasi, membuat *resiliency* menjadi penting untuk dimiliki karyawan. *Resiliency* yang kuat membuat karyawan mampu untuk mempertahankan ide inovasi yang dimilikinya ketika dihadapkan pada resistensi perubahan pada lingkungan kerja.

Maka berdasarkan gambaran perbandingan *mean* masing- masing dimensi *psychological capital*, rancangan intervensi akan terfokus pada peningkatan kedua dimensi terendah yakni dimensi *self efficacy* dan *resiliency* pada profil *psychological capital* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Namun demikian intervensi yang dilakukan akan tetap mencakup keseluruhan dimensi

psychological capital, mengingat secara konstruk teoretis kelima dimensi tersebut harus bersinergi satu sama lain untuk membentuk suatu profil *psychological capital* yang utuh pada diri individu.

Rancangan intervensi yang sesuai untuk meningkatkan *psychological capital* adalah *group counseling*. *Group counseling*, dirasa mampu meningkatkan *psychological capital* karyawan karena melalui jenis intervensi ini karyawan dapat saling berbagi mengenai kondisi *psychological capital* masing-masing. Homans (1950) menyebutkan bahwa *group counseling* merupakan suatu bentuk terapi kelompok yang mana terdapat sejumlah orang yang saling berkomunikasi satu sama lain dalam periode waktu tertentu guna menghasilkan sebuah solusi dan penguatan diri bersama. Mengacu pada konsep *psychological capital intervention* Luthans (2007) menyatakan bahwa *experiencing success* mampu meningkatkan *self efficacy*. *Experiencing success* yang dimaksud dalam konteks intervensi ini adalah kegiatan yang mana peserta mendapatkan pengalaman kesuksesan, baik dalam bentuk kesuksesan yang dialami sendiri maupun dialami orang lain.

Mengacu pada konsel Luthans (2007) tersebut, *experiencing success* akan dilakukan melalui kegiatan *group counseling*. Melalui kegiatan *group counseling*, karyawan dapat saling berbagi kondisi dan pengalaman masing-masing dengan tingkat *psychological capital* yang dimilikinya. Harapannya dengan saling bertukar dan berbagi pengalaman karyawan dapat terinspirasi dengan kesuksesan sesama peserta dalam meningkatkan *psychological capital* masing-masing.

Dalam membentuk perilaku manusia, fungsi dari dalam diri individu tidak bisa dilepas dari pengaruh lingkungannya. Hal yang sama juga ditemukan peneliti pada hasil penelitian ini. Meskipun sasaran utama intervensi pada penelitian ini adalah meningkatkan *psychological capital* khususnya pada dimensi *self efficacy* dan *resiliency*, namun

peningkatan persepsi positif terhadap *organizational innovative climate* yang berlaku di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan juga tetap perlu dilakukan.

Hasil analisis variabel *organizational innovative climate* menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan mempersepsi positif terhadap *organizational innovative climate* yang berlaku di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) yakni sebanyak 61% dari total subyek penelitian (38 orang), sementara 37% karyawan lain menyatakan negatif . Hasil ini bermakna bahwa hampir lebih dari separuh karyawan mempersepsi positif terhadap praktik- praktik dan norma- norma yang dijalankan untuk mendorong inovasi di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (PERSERO). Namun demikian rancangan intervensi tetap perlu untuk diberikan mengingat masih adanya karyawan yang mempersepsi negatif terhadap kondisi iklim yang berlaku. Rancangan intervensi yang dirumuskan terfokus pada usaha perubahan kondisi organisasi pada dimensi *organizational innovative climate* yang paling banyak dipersepsi negatif oleh karyawan. Harapannya melalui rancangan intervensi yang dirumuskan, terjadi peningkatan jumlah karayawan yang mempersepsi positif terhadap *organizational innovative climate* yang berlaku. Peningkatan jumlah karyawan yang mempersepsi positif terhadap *organizational innovative climate* di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan akan mendukung *psychological capital* karyawan dalam memengaruhi *innovative work behavior* yang ditampilkan karyawan di lingkungan kerja.

Hasil analisis pada masing- masing dimensi *organizational innovative climate* menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa dimensi yang dipersepsi negatif oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Adapun dimensi yang paling dipersepsi negatif oleh karyawan adalah dimensi *pressure* (32 orang). Banyaknya jumlah karyawan yang mempersepsi *ufavorable* pada dimensi *pressure* bermakna bahwa tekanan

pekerjaan yang dibebankan perusahaan kepada karyawan belum sesuai dengan kapasitas kemampuan karyawan, sehingga menghambat mereka dalam menghasilkan inovasi.

Dimensi kedua yang dipersepsi paling negatif oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan adalah dimensi *autonomy*. *Autonomy* adalah dimensi yang menggambarkan persepsi bersama karyawan terhadap keleluasaan yang dimilikinya dalam menjalankan pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik-praktik dan norma-norma yang selama ini berlaku di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan, belum mampu mendukung karyawan untuk menghasilkan inovasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan masih mempersepsi *autonomy* yang berlaku membatasi dirinya untuk menghasilkan inovasi di lingkungan pekerjaannya. Padahal sejatinya untuk mampu menghasilkan inovasi, menjadi penting bagi perusahaan untuk memberikan keleluasaan pada karyawannya dalam mengelola pekerjaannya. Keleluasaan dalam mengelola pekerjaan, dapat membuat karyawan terdorong untuk melakukan eksplorasi pada kondisi kerja guna menghasilkan suatu ide inovasi yang berguna bagi perusahaan. Maka berdasarkan gambaran kedua dimensi yang paling negatif, maka fokus intervensi *organizational innovative climate* akan lebih ditekankan pada perubahan stimulus organisasi terkait *pressure* dan *autonomy* yang dimiliki oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).

Rancangan intervensi yang tepat untuk mengubah persepsi negatif karyawan terhadap *organizational innovative climate* yang berlaku adalah *workshop management*. *Workshop* adalah suatu bentuk intervensi yang menekankan pada proses pertukaran ide, demonstrasi dan penerapan keterampilan yang bertujuan untuk menggerakkan keterlibatan peserta dalam pemecahan suatu permasalahan. Metode ini dirasa tepat untuk mengubah persepsi negatif karyawan terhadap *organizational innovative climate* yang berlaku. Namun demikian menjadi penting untuk dipahami bahwa *workshop* ini tidak bertujuan

langsung mengubah persepsi negatif terhadap *organizational innovative climate* melainkan mengajak para manajer untuk berpikir bersama mengenai kondisi organisasi apa yang sekiranya dapat diubah untuk meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap *organizational innovative climate*. Adapun kondisi organisasi yang dimaksud adalah terkait kebijakan- kebijakan manajemen yang berlaku di perusahaan misalnya kebijakan administrasi maupun Oleh karena itu manajer yang dipilih untuk menjadi target peserta, mengingat tidak semua karyawan memiliki kewenangan untuk mengajukan dan mengubah kebijakan manajemen yang berlaku di perusahaan. Melalui kegiatan *workshop* diharapkan dihasilkan sebuah rumusan kebijakan manajemen baru yang dapat dilakukan di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) guna mendukung inovasi karyawan.

4.3.3. Tujuan Rancangan Program Intervensi

Rancangan program intervensi ini memiliki dua buah jenis tujuan yakni tujuan umum dan khusus. Adapun masing- masing tujuan tersebut dipaparkan pada penjelasan dibawah ini:

4.3.3.1 Tujuan Umum

Berdasarkan analisis kebutuhan yang dipaparkan diatas, maka tujuan program intervensi yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Meningkatkan *psychological capital* khususnya dimensi *self efficacy* dan *resiliency* sebagai sumber *personal resource* guna meningkatkan *innovative work behavior* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).
2. Meningkatkan persepsi positif karyawan terkait *organizational innovative climate* khususnya pada dimensi *pressure* dan *autonomy* yang berlaku di Direktorat

Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) agar karyawan menjadi lebih terdorong untuk menghasilkan inovasi.

Melalui kedua jenis intervensi yang diajukan, diharapkan mampu meningkatkan *innovative work behavior* pada karyawan sehingga dapat mendukung produktivitas perusahaan melalui pembaharuan terus menerus dalam bentuk proses, prosedur, servis maupun produk.

4.3.3.2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari rancangan intervensi terbagi berdasarkan masing- masing jenis intervensi yang dirancang pada penelitian ini. Adapun tujuan khusus tersebut sebagai berikut:

1. Tujuan Khusus Rancangan Program *Group Counseling*

- Peserta *group counseling* mengetahui dan memahami profil *psychological capital* pada diri masing- masing
- Peserta *group counseling* memahami pengaruh aspek- aspek *psychological capital* dalam menjalankan pekerjaan
- Peserta *group counseling* terdorong untuk meningkatkan aspek- aspek *psychological capital* yang ada pada diri masing- masing
- Peserta *group counseling* menurunkan dorongan meningkatkan aspek- aspek *psychological capital* ke dalam rancangan langkah- langkah nyata
- Peserta *group counseling* mengaplikasikan rancangan langkah- langkah peningkatan aspek *psychological capital* pada situasi kerja sehari- hari
- Terjadi peningkatan aspek- aspek *psychological capital* pada diri peserta *group counseling*

2. Tujuan Khusus Rancangan Program *Workshop Managing Organizational Innovative Climate*

- Peserta *workshop* memahami mengenai realita tantangan bisnis yang dihadapi PT. Biofarma (Persero) guna memberikan gambaran urgensi adanya perilaku inovasi
- Peserta *workshop* mendapatkan gambaran *innovative work behavior*, *psychological capital* dan *organizational innovative climate* pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan
- Peserta *workshop* memahami mengenai apa dan bagaimana *organizational innovative climate* terbentuk
- Peserta *workshop* mampu menganalisa aspek dari *organizational innovative climate* yang perlu diperbaiki pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan
- Peserta *workshop* mampu merumuskan *action plan* yang berguna dalam memperbaiki aspek- aspek *organizationl innovative climate* yang telah ditetapkan
- Terjadi suatu kesepakatan pada manajemen untuk memperbaiki aspek- aspek *organizational innovative climate* sesuai dengan *action plan* yang telah dirumuskan

4.3.4. Jenis Program Intervensi

Terdapat dua jenis program dalam rancangan intervensi yang diajukan pada penelitian ini. Adapun kedua jenis program yang dirancang adalah:

1. *Group Counseling*

Metode *group counseling* memiliki tujuan umum untuk memberikan gambaran kepada peserta mengenai profil *psychological capital* yang dimiliki, membantu peserta menemukan solusi untuk meningkatkan aspek- aspek *psychological capital* yang rendah pad diri, sekaligus menjadi *group supporting* bagi peserta dalam meningkatkan aspek- aspek *psychological capital* pada diri. Kegiatan *group counseling* ini disebut sebagai program, “Bina Potensi Diri, Raih Sukses Mu.”

2. *Workshop Managing Organizational Innovative Climate*

Workshop managing organizational innovative climate bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada jajaran manajerial di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) mengenai pengaruh *organizational innovative climate* terhadap perilaku inovasi karyawan. Tidak sebatas memberikan pemahaman kepada jajaran manajerial, namun *workshop* ini juga bertujuan untuk mengajak peserta *workshop* untuk secara bersama- sama merumuskan langkah-langkah yang mungkin dilakukan untuk mengubah persepsi karyawan terhadap aspek- aspek *organizational innovative climate* yang berlaku di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Kegiatan *worshop* ini disebut sebagai program, “ *Be Competitive by Knowing, Understanding and Improving Organizational innovative Climate.*”

4.3.5 Target Peserta Program Intervensi

Target peserta program intervensi disesuaikan dengan masing- masing jenis intervensi yang dilakukan. Adapun rincian target peserta pada masing- masing jenis intervensi sebagai berikut:

1. *Group Counseling*

Target peserta program *group counseling* ini adalah karyawan- karyawan yang memiliki *psychological capital* tergolong kurang dan sangat kurang dengan *innovative work behavior* yang juga tergolong jarang dan tidak pernah pada penelitian yang telah dilakukan. Hasil analisis pada data penelitian jumlah peserta yang menjadi target pada program intervensi ini adalah:

Tabel 4.3.5.1.

Matriks Skor *Psychological capital* dan *Innovative Work Behavior*

		Sangat kurang	Kurang	Baik	Sangat Baik
Psycap IWB	Kurang	0	2	0	0
	Cukup	1	6	12	0
Cukup baik	2	2	23	3	
Baik	0	1	5	5	
TOTAL	3	11	40	8	
		14		48	

Data pada matriks diatas menunjukkan bahwa skor subyek penelitian terbagi atas dua area yakni area merah dan hijau. Area hijau adalah subyek penelitian yang sudah memiliki *psychological capital* dan *innovative work behavior* pada kategorisasi baik dan sangat baik, sehingga tidak perlu mengikuti *gorup counseling*. Subyek penelitian yang berada pada area merah adalah karyawan yang memiliki *psychological capital* dan *innovative work behavior* yang masih tergolong sangat kurang dan kurang, sehingga perlu mengikuti kegiatan *group counseling* ini guna meningkatkan *psychological capital* yang dimilikinya. Total berdasarkan data pada tabel diatas terdapat 14 orang karyawan yang menjadi peserta *group counseling* ini.

2. *Workshop Managing Organizational Innovative Climate*

Target peserta program *workshop managing organizational innovative climate* adalah seluruh jajaran manajer di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Jajaran manajer yang dimaksud terdiri dari Kepala Divisi, Kepala Bagian dan Kepala Seksi pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Adapun peserta *workshop* sejumlah berikut ini:

Tabel 4.3.5.2.

Target Peserta *Workshop Managing Organizational Innovative Climate*

No	Jabatan	Jumlah orang
1	Kepala Divisi	4
2	Kepala Bagian	10
3.	Kepala Seksi	18
TOTAL		32

Berdasarkan data pada tabel diatas, total terdapat 32 manajer yang menjadi peserta pada *workshop Managing Organizational Innovative Climate* ini.

4.3.6 Kisi- kisi Materi Program Intervensi

1. *Group Counseling*

- a. Pemaparan hasil penelitian pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior* di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Tujuannya agar karyawan mendapatkan gambaran *innovative work behavior*, *psychological capital* dan *organizational innovative climate* yang dimiliki karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan, khususnya pada gambaran *psychological capital* masing- masing karyawan.

- b. Melakukan *self assessment* mengenai aspek- aspek *psychological capital* yang ada pada diri masing- masing. *Self assessment* melalui pengisian skala PCQ. Hasil *self assessment* dapat digunakan sebagai baseline *psychological capital* peserta *group counseling*. Selanjutnya hasil akan dikembalikan kepada masing- masing peserta
- c. Membangun *good rapport* yang baik dengan seluruh anggota *group counseling*. Total terdapat dua kelompok *group counseling* yang terdiri dari masing- masing 7 orang setiap kelompoknya. *Good rapport* terbangun melalui perkenalan antar anggota kelompok konseling (*initial stage of group counseling*).
- c. Masing- masing anggota kelompok konseling mampu memaparkan kelebihan dan kekurangan pada diri masing- masing berdasarkan hasil *self assessment psychological capital* yang dimiliki. *Self assessment* dilakukan dengan menggunakan *Psychological Capital Questioner* (PCQ) dari Luthans (2007).
- d. Anggota kelompok konseling dapat saling berbagi pengalaman mengenai dampak dari kelebihan dan kelemahan pada aspek *psychological capital* yang dimiliki terhadap pekerjaan.
- e. Peserta mendapat *insight* dari pemaparan pengalaman dari masing- masing anggota kelompok terkait dampak dari kelebihan dan kelemahan pada aspek *psychological capital* yang dimiliki terhadap pekerjaan. (*transition stage of group counseling*)
- f. Peserta dapat saling memberikan solusi terkait permasalahan pada diri masing- masing anggota kelompok konseling terkait

kelemahan pada aspek- aspek *psychological capital (working stage of counseling)*

- g. Peserta merumuskan *action plan* guna mempertahankan aspek- aspek *psychological capital* pada diri yang sudah baik dan meningkatkan aspek- aspek *psychological capital* pada diri yang masih kurang.

2. *Workshop Managing Organizational Innovative Climate*

- a. Pemaparan mengenai tantangan bisnis yang dihadapi oleh PT. Biofarma (Persero)
- b. Pemaparan mengenai dampak tantangan bisnis terhadap stabilitas bisnis PT. Biofarma (Persero). Pemaparan dapat berisi peta SWOT analisis PT. Biofarma (Persero) pada persaingan bisnis vaksin dan serra global. Tujuannya agar peserta mendapatkan gambaran realistik mengenai posisi bisnis PT. Biofarma (Persero) pada bisnis vaksi dan serra global.
- c. Pemaparan hasil penelitian pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior* di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Tujuannya agar peserta mendapatkan gambaran *innovative work behavior*, *psychological capital* dan *organizational innovative climate* pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan
- d. Pemaparan mengenai apa dan bagaimana *organizational innovative climate* terbentuk.

- e. Diskusi kelompok terkait aspek *organizational innovative climate* yang dapat diubah pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero)
- f. Perumusan *action plan* kelompok membahas solusi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kondisi aspek- aspek *organizational innovative climate* pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).
- g. Perumusan *action plan* individu mengenai perubahan yang dapat dilakukan peserta guna meningkatkan aspek- aspek *organizational innovative climate* di lingkungan tempat kerjanya

4.3.7. Rencana Pelaksanaan Program Intervensi

Pelaksanaan program intervensi akan dipaparkan berdasarkan rencana pelaksanaan program intervensi sebagai berikut:

4.3.7.1. Waktu dan Tempat Pelaksanaan Program Intervensi

1. *Group counseling* “Bina Potensi Diri, Raih Sukses Mu.”

Group counseling akan diselenggarakan secara berkala pada waktu dan tempat sebagai berikut:

Hari/ tanggal : Setiap hari Kamis dan Jumat sejak awal Bulan Februari s/d bulan Maret (total 5x pertemuan untuk masing- masing harinya)

Waktu :

1. Pertemuan pertama Sesi Group Konseling Pertama (08.00- 16:00 WIB)

2 Pertemuan selanjutnya sesi Group Konseling

(09.00- 16:00)

3. Pertemuan terakhir sesi *group counseling* (08.00-

16:00)

Tempat : Aula kecil Gedung serba guna PT. Biofarma
(Persero) Pasteur

2. ***Workshop “ Be Competitive by Knowing, Understanding and Improving Organizational innovative Climate.”***

Workshop akan diselenggarakan pada waktu dan tempat sebagai berikut:

Hari/ tanggal : Bulan Februari 2016 (2 hari)

Waktu hari 1 : 08.30 – 14:30 WIB

Waktu hari 2 : 08.30- 16.00 WIB

Tempat : Aula besar Gedung serba guna PT. Biofarma
(Persero) Pasteur

4.3.7.2 Susunan Kegiatan Program Intervensi

Susunan kegiatan program intervensi terbagi atas masing- masing program intervensi sebagai berikut:

1. ***Group counseling* “Bina Potensi Diri, Raih Sukses Mu.”**

Susunan Kegiatan *Group Counseling* Hari ke -1

No	Waktu	Kegiatan	Tujuan kegiatan	Teknik Penyampaian	Peralatan dan Perlengkapan	Fasilitator
1.	10 menit	Pembukaan	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta mengetahui dan memahami maksud dan tujuan kegiatan <i>group counseling</i>. 	Sambutan dengan rangkaian kegiatan sebagai berikut : <ul style="list-style-type: none"> • Pemberian sambutan oleh Kepala Bagian <i>Knowledge Management</i> • Pemaparan <i>rundown</i> kegiatan <i>group counseling</i> oleh MC 	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone 	MC
2.	30 menit	<i>Pretest self assessment psychological capital</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan gambaran awal <i>psychological capital</i> dari masing- masing peserta <i>group counseling</i> guna menjadi <i>baseline psychological capital</i> karyawan 	<i>Paper and pencil test</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lembar soal PCQ 	MC , Psikolog I/O dan staff Bagian Pelatihan
3.	15 menit	<i>Ice breaking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Terbangun suasana keakraban antara fasilitator dengan peserta <i>group counseling</i> • Meningkatkan konsentrasi peserta 	Games	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone 	Psikolog I/O dan rekan

4.	40 menit	Pemaparan hasil penelitian dan materi <i>psychological capital</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta mendapatkan gambaran <i>innovative work behavior</i> dan <i>psychological capital</i> dari karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan • Peserta memahami <i>urgensi</i> kegiatan <i>group counseling</i> sebagai usaha peningkatan <i>psychological capital</i> karyawan 	<p>Ceramah Dengan rangkaian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemaparan hasil penelitian <i>psychological capital</i> dan <i>organizational innovative climate</i> terhadap <i>innovative work behavior</i> • Penjelasan mengenai pentingnya <i>psychological capital</i> dalam meningkatkan inovasi • Penjelasan mengenai aspek-aspek dari <i>psychological capital</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone • LCD • Laptop 	Psikolog I/O dan rekan
5.	20 menit	Diskusi interaktif	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan pemahaman peserta <i>group counseling</i> mengenai materi <i>psychological capital</i> 	Diskusi interaktif antara peserta <i>group counseling</i> dengan pemateri	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone • LCD • Laptop 	Psikolog I/O dan rekan
6.	10 menit	Pembagian hasil <i>self assessment psychological capital</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta mendapatkan gambaran mengenai <i>psychological capital</i> yang dimilikinya 	Pembagian hasil <i>pretest</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fotokopi hasil <i>self assessment psychological capital</i> 	Staff pelatihan Human Capital

7.	10 menit	Pembagian peserta ke dalam kelompok konseling (7orang untuk @kelompok)	<ul style="list-style-type: none"> Peserta mampu melakukan <i>group counseling</i> dengan efektif 	Membagi peserta ke dalam dua kelompok konseling. Pembagian ditentukan oleh panitia	<ul style="list-style-type: none"> Microphone 	Psikolog I/O dan rekan
8.	20 menit	<i>Initial stage/building trust group counseling</i>	<ul style="list-style-type: none"> Konseli merasa nyaman untuk berbagi cerita dengan konselor dan sesama konseli 	<p>Konseling kelompok dengan rincian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Perkenalan antara konselor dengan konseli (anggota kelompok konseling) Perkenalan antar konseli Membangun <i>rapport</i> dan <i>trust</i> antara konselor dengan konseli, maupun antar konseli Menjelaskan tujuan <i>group counseling</i> Menentukan durasi konseling dan menetapkan kesepakatan kelompok konseling Konselor menjelaskan kerahasiaan data Menetapkan kesepakatan peraturan bersama pada sesi konseling kelompok 	<ul style="list-style-type: none"> Flip cart Kertas plano Spidol marker 	Psikolog I/O dan rekan
9.	30 menit	<i>Transition stage of group counseling</i> Topik: Aspek <i>Self efficacy</i>	<ul style="list-style-type: none"> Konseli mendapatkan gambaran mengenai pentingnya <i>self efficacy</i> dalam menjalankan tugas kerja 	<p>Konseling kelompok Dengan rincian sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Konseli saling berbagi mengenai hasil <i>self</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Flip cart Kertas plano Spidol marker 	Psikolog I/O dan rekan

		<ul style="list-style-type: none"> Konseli memiliki kesadaran bahwa <i>self efficacy</i> merupakan modal psikologis yang perlu ditingkatkan dalam diri 	<p><i>asesment</i> masing-masing pada aspek <i>self efficacy</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Konseli saling berbagi pendapat mengenai kesesuaian hasil <i>self asesment</i> pada aspek <i>self efficacy</i> pada kondisi diri masing-masing Konseli saling berbagi pengalaman mengenai dampak dari kelebihan dan atau kelemahan pada <i>self efficacy</i> yang dimiliki terhadap pekerjaan Konselor mendorong masing-masing konseli untuk melakukan <i>self reflecting</i> terhadap keberhasilan kerja masing-masing yang pernah diraih hingga saat ini Konselor merangkum pengalaman-pengalaman yang telah dipaparkan konseli menjadi suatu kesimpulan permasalahan Konselor dan konseli menyepakati kesimpulan permasalahan yang telah ditetapkan bahwa 	
--	--	---	---	--

				rendahnya <i>self efficacy</i> merupakan permasalahan bersama		
10.	30 menit	<i>Working Stage of group counseling</i> Topik: Aspek <i>Self efficacy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Konseli mendapatkan gambaran langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk meningkatkan <i>self efficacy</i> • Konseli terdorong untuk meningkatkan <i>self efficacy</i> yang ada dalam diri 	<p>Konseling kelompok Dengan rincian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konselor mengajak konseli untuk saling berbagi solusi guna menjawab kesimpulan permasalahan yang telah ditetapkan • Konseli saling berbagi solusi guna menyelesaikan permasalahan rendahnya <i>self efficacy</i> • Konselor merangkum keseluruhan solusi yang telah dipaparkan oleh konseli • Konseli merumuskan action plan personal guna meningkatkan <i>self efficacy</i> pada diri masing-masing 	<ul style="list-style-type: none"> • Flip cart • Kertas plano • Spidol marker • Lembar <i>action plan</i> untuk konseli 	Psikolog I/O dan rekan
11.	10 menit	<i>Final stage of group counseling</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Konseli mendapatkan pemahaman yang utuh mengenai apa dan bagaimana <i>self efficacy</i> dapat ditingkatkan • Konseli bertekad untuk meningkatkan <i>self efficacy</i> 	<p>Konseling kelompok dengan rincian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konselor merangkum keseluruhan hasil sesi konseling • Konselor memastikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Flip cart • Kertas plano • Spidol marker 	Psikolog I/O dan rekan

			<p>sesuai dengan <i>action plan</i> yang telah dirumuskan</p>	<p>bahwa setiap konseli memahami kewajiban masing-masing dalam menjalankan <i>action plan</i> personal yang telah dirumuskan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konselor mengingatkan kesepakatan yang telah dibuat pada awal sesi konseling mengenai evaluasi <i>action plan</i> tersebut pada pertemuan konseling selanjutnya • Konselor menutup sesi konseling pada topik <i>self efficacy</i> 		
ISHOMA (60 MENIT)						
12.	5 menit	Pengkondisian kelompok	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta diminta untuk kembali bergabung dengan kelompok konseling masing-masing 	<p>Penentuan kelompok oleh panitia sesuai dengan penetapan kelompok sebelumnya</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone 	MC
13.	15 menit	<i>Energizing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mencairkan suasana setelah <i>break ISOMA</i> • Mengembalikan konsentrasi peserta 	Games	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone 	Psikolog I/O dan rekan

14	20 menit	<i>Initial stage/ building trust group counseling</i>	<ul style="list-style-type: none"> Memperkuat <i>rappor</i> dan <i>trust</i> antara konselor dengan konseli, maupun antar konseli 	<p>Konseling kelompok dengan rincian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Menjelaskan tujuan <i>group counseling</i> Menentukan durasi konseling dan menetapkan kesepakatan kelompok konseling Konselor menjelaskan kerahasiaan data Menetapkan kesepakatan peraturan bersama pada sesi konseling kelompok 	<ul style="list-style-type: none"> Flip cart Kertas plano Spidol marker 	Psikolog I/O dan rekan
15.	30 menit	<i>Transition stage of group counseling</i> Topik: <i>optimism</i>	<ul style="list-style-type: none"> Konseli mendapatkan gambaran mengenai pentingnya <i>optimism</i> dalam menjalankan tugas kerja Konseli memiliki kesadaran bahwa <i>optimism</i> merupakan modal psikologis yang perlu ditingkatkan dalam diri 	<p>Konseling kelompok dengan rincian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Konseli saling berbagi mengenai hasil <i>self asesment</i> masing-masing pada aspek <i>optimism</i> Konseli saling berbagi pendapat mengenai kesesuaian hasil <i>self asesment</i> pada aspek <i>optimism</i> pada kondisi diri masing- masing Konseli saling berbagi pengalaman mengenai dampak dari kelebihan dan atau kelemahan <i>optimism</i> yang dimiliki terhadap pekerjaan Konselor merangkum 	<ul style="list-style-type: none"> Flip cart Kertas plano Spidol marker 	Psikolog I/O dan rekan

				<p>pengalaman-pengalaman yang telah dipaparkan konseli menjadi suatu kesimpulan permasalahan terkait <i>optimism</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Konselor dan konseli menyepakati kesimpulan permasalahan yang telah ditetapkan bahwa rendahnya <i>optimism</i> merupakan permasalahan bersama 		
16	30 menit	<i>Working Stage of group counseling</i> Topik: Aspek <i>Optimism</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Konseli mendapatkan gambaran langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk meningkatkan <i>optimism</i> • Konseli terdorong untuk meningkatkan <i>optimism</i> yang ada dalam diri 	<p>Konseling kelompok dengan rincian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konselor mengajak konseli untuk saling berbagi solusi guna menjawab kesimpulan permasalahan yang telah ditetapkan • Konseli saling berbagi solusi guna menyelesaikan permasalahan terkait <i>optimism</i> • Konselor merangkum keseluruhan solusi yang telah dipaparkan oleh konseli • Konseli merumuskan action plan personal guna meningkatkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Flip cart • Kertas plano • Spidol marker • Lembar <i>action plan</i> untuk konseli 	Psikolog I/O dan rekan

				<i>optimism</i> pada diri masing- masing		
17.	10 menit	<i>Final stage of group counseling</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Konseli mendapatkan pemahaman yang utuh mengenai apa dan bagaimana <i>optimism</i> dapat ditingkatkan • Konseli bertekad untuk meningkatkan <i>optimism</i> sesuai dengan <i>action plan</i> yang telah dirumuskan 	<p>Konseling kelompok dengan rincian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konselor merangkum keseluruhan hasil sesi konseling • Konselor memastikan bahwa setiap konseli memahami kewajiban masing- masing dalam menjalankan <i>action plan</i> personal yang telah dirumuskan • Konselor mengingatkan kesepakatan yang telah dibuat pada awal sesi konseling mengenai evaluasi <i>action plan</i> tersebut pada pertemuan konseling selanjutnya • Konselor menutup sesi konseling pada topik <i>optimism</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Flip cart • Kertas plano • Spidol marker 	Psikolog I/O dan rekan
18	10 menit	Pengkondisian peserta ke dalam kelompok besar	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta kembali bergabung dengan kelompok besar 	Pengumuman	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone 	MC

19.	20 menit	<i>Energizing</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mencairkan suasana setelah pengkondisian kembali peserta ke dalam kelompok besar Mengembalikan konsentrasi peserta 	Games	• Microphone	Psikolog I/O dan rekan
18	40 menit	<i>Wrap up</i> kegiatan <i>Group Counseling</i> Pertemuan hari ke 1	<ul style="list-style-type: none"> Peserta mendapatkan review mengenai keseluruhan kegiatan <i>group conselling</i> yang telah dilakukan selama satu hari Peserta paham mengenai tanggung jawab yang telah dirumuskan pada <i>action plan</i> masing-masing 	<p>Diskusi interaktif dengan rangkaian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fasilitator merangkum keseluruhan kegiatan pada pertemuan <i>group counseling</i> pada hari ke 1 Fasilitator meminta tanggapan dari peserta mengenai kegiatan <i>group counseling</i> pada hari ke 1 Fasilitator mengingatkan mengenai rencana keberlanjutan kegiatan <i>counseling</i> pada minggu hari kamis dan jumat minggu depan (total 5x sesi pertemuan) Serah terima acara kepada MC 	• Microphone	Psikolog I/O dan rekan
19.	20 menit	Pengisian lembar evaluasi program	<ul style="list-style-type: none"> Peserta dapat menyampaikan kesan dan pesan atas kegiatan <i>group conseling</i> yang telah dilakukan pada satu hari 	Pengisian lembar evaluasi program hari pertama	• Lembar evaluasi program hari pertama	MC

20	10 menit	Pengumpulan lembar evaluasi dan Penutupan	<ul style="list-style-type: none"> • Panitia mendapatkan gambaran tanggapan kegiatan <i>group conseling</i> dari peserta • Penutupan kegiatan <i>group counseling</i> hari pertama 	<ul style="list-style-type: none"> • Panitia mengumpulkan kembali lembar evaluasi yang telah diisi oleh peserta • MC menutup kegiatan <i>group counseling</i> pada hari pertama • MC mengingatkan mengenai kegiatan <i>group counseling</i> hari kedua terutama terkait waktu dan tempat pelaksanaan 		MC dan staff Pelatihan
----	----------	---	--	---	--	------------------------

Susunan Kegiatan *Group Counseling* Hari ke -2

No	Waktu	Kegiatan	Tujuan kegiatan	Teknik Penyampaian	Peralatan dan Perlengkapan	Fasilitator
1.	10 menit	Pembukaan	<ul style="list-style-type: none"> Penyegaran kembali mengenai tujuan dari kegiatan <i>group counseling</i> 	Pemaparan <i>rundown</i> kegiatan <i>group counseling</i> hari ke dua	<ul style="list-style-type: none"> Microphone 	MC
2.	20 menit	<i>Ice breaking</i>	<ul style="list-style-type: none"> Membangun kembali suasana keakraban antara fasilitator dengan peserta seminar 	Games	<ul style="list-style-type: none"> Microphone 	Psikolog I/O dan rekan
3.	10 menit	Pengkondisian kembali peserta ke dalam kelompok konseling	<ul style="list-style-type: none"> Peserta kembali terbagi ke dalam kelompok konseling sesuai dengan pembagian kelompok pada kegiatan hari pertama 	Pembagian kelompok sesuai dengan kelompok konseling pada hari ke 1	<ul style="list-style-type: none"> Microphone 	Psikolog I/O dan rekan
4.	20 menit	<i>Initial stage/building trust group counseling</i>	<ul style="list-style-type: none"> Memperkuat <i>rapport</i> dan <i>trust</i> antara konselor dengan konseli, maupun antar konseli 	Konseling kelompok dengan rincian kegiatan sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> Menjelaskan tujuan <i>group counseling</i> Menentukan durasi konseling dan menetapkan kesepakatan kelompok konseling Konselor menjelaskan kerahasiaan data Menetapkan kesepakatan 	<ul style="list-style-type: none"> Flip cart Kertas plano Spidol marker 	Psikolog I/O dan rekan

				peraturan bersama pada sesi konseling kelompok		
5.	30 menit	<p><i>Transition stage of group counseling</i></p> <p>Topik: Aspek <i>hope</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Konseli mendapatkan gambaran mengenai pentingnya <i>hope</i> dalam menjalankan tugas kerja • Konseli memiliki kesadaran bahwa <i>hope</i> merupakan modal psikologis yang perlu ditingkatkan dalam diri 	<p>Konseling kelompok dengan rincian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konseli saling berbagi mengenai hasil <i>self assessment</i> masing-masing pada aspek <i>hope</i> • Konseli saling berbagi pendapat mengenai kesesuaian hasil <i>self assessment</i> pada aspek <i>hope</i> pada kondisi diri masing-masing • Konseli saling berbagi pengalaman mengenai dampak dari kelebihan dan atau kelemahan pada <i>hope</i> yang dimiliki terhadap pekerjaan • Konselor merangkum pengalaman-pengalaman yang telah dipaparkan konseli menjadi suatu kesimpulan permasalahan • Konselor dan konseli menyepakati kesimpulan permasalahan yang telah ditetapkan terkait rendah 	<ul style="list-style-type: none"> • Flip cart • Kertas plano • Spidol marker 	Psikolog I/O dan rekan

				nya <i>hope</i>		
6.	30 menit	<p><i>Working Stage of group counseling</i></p> <p>Topik: Aspek <i>Hope</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Konseli mendapatkan gambaran langkah- langkah yang dapat ditempuh untuk meningkatkan <i>hope</i> Konseli terdorong untuk meningkatkan <i>hope</i> yang ada dalam diri 	<p>Konseling kelompok dengan rincian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Konselor mengajak konseli untuk saling berbagi solusi guna menjawab kesimpulan permasalahan yang telah ditetapkan Konseli saling berbagi solusi guna menyelesaikan permasalahan terkait <i>hope</i> Konselor merangkum keseluruhan solusi yang telah dipaparkan oleh konseli Konseli merumuskan action plan personal guna meningkatkan <i>hope</i> pada diri masing- masing 	<ul style="list-style-type: none"> Flip cart Kertas plano Spidol marker Lembar <i>action plan</i> untuk konseli 	Psikolog I/O dan rekan
7.	10 menit	<p><i>Final stage of group counseling</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Konseli mendapatkan pemahaman yang utuh mengenai apa dan bagaimana <i>hope</i> dapat ditingkatkan Konseli bertekad untuk meningkatkan <i>hope</i> sesuai dengan <i>action plan</i> yang telah dirumuskan 	<p>Konseling kelompok dengan rincian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Konselor merangkum keseluruhan hasil sesi konseling Konselor memastikan bahwa setiap konseli memahami kewajiban masing- masing dalam menjalankan <i>action plan</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Flip cart Kertas plano Spidol marker 	Psikolog I/O dan rekan

				<p>personal yang telah dirumuskan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konselor mengingatkan kesepakatan yang telah dibuat pada awal sesi konseling mengenai evaluasi <i>action plan</i> tersebut pada pertemuan konseling selanjutnya • Konselor menutup sesi konseling pada topik <i>hope</i> 		
ISHOMA (60 MENIT)						
8.	5 menit	Pengkondisian kelompok	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta diminta untuk kembali bergabung dengan kelompok konseling masing-masing 	Pembagian kelompok sesuai dengan kelompok konseling sebelumnya	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone 	MC
9.	15 menit	<i>Energizing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mencairkan suasana setelah <i>break ISOMA</i> • Mengembalikan konsentrasi peserta 	Games	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone 	Psikolog I/O dan rekan
10.	20 menit	<i>Initial stage/building trust group counseling</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Memperkuat <i>rapport</i> dan <i>trust</i> antara konselor dengan konseli, maupun antar konseli 	<p>Konseling kelompok dengan rincian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan tujuan <i>group counseling</i> • Menentukan durasi konseling dan 	<ul style="list-style-type: none"> • Flip cart • Kertas plano • Spidol marker 	Psikolog I/O dan rekan

				<ul style="list-style-type: none"> menetapkan kesepakatan kelompok konseling Konselor menjelaskan kerahasiaan data Menetapkan kesepakatan peraturan bersama pada sesi konseling kelompok 		
11.	30 menit	<p><i>Transition stage of group counseling</i></p> <p>Topik: <i>resiliency</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Konseli mendapatkan gambaran mengenai pentingnya <i>resiliency</i> dalam menjalankan tugas kerja Konseli memiliki kesadaran bahwa <i>resiliency</i> merupakan modal psikologis yang perlu ditingkatkan dalam diri 	<p>Konseling kelompok dengan rincian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Konseli saling berbagi mengenai hasil <i>self assessment</i> masing-masing pada aspek <i>resiliency</i> Konseli saling berbagi pendapat mengenai kesesuaian hasil <i>self assessment</i> pada aspek <i>resiliency</i> pada kondisi diri masing- masing Konseli saling berbagi pengalaman mengenai dampak dari kelebihan dan atau kelemahan optimism yang dimiliki terhadap pekerjaan Konselor merangkum pengalaman-pengalaman yang telah dipaparkan konseli menjadi suatu kesimpulan permasalahan terkait <i>resiliency</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Flip cart Kertas plano Spidol marker 	Psikolog I/O dan rekan

				<ul style="list-style-type: none"> Konselor dan konseli menyepakati kesimpulan permasalahan yang telah ditetapkan bahwa rendahnya <i>resiliency</i> merupakan permasalahan bersama 		
12.	30 menit	<i>Working Stage of group counseling</i> Topik: Aspek <i>Resiliency</i>	<ul style="list-style-type: none"> Konseli mendapatkan gambaran langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk meningkatkan <i>resiliency</i> Konseli terdorong untuk meningkatkan <i>resiliency</i> yang ada dalam diri 	Konseling kelompok dengan rincian kegiatan sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> Konselor mengajak konseli untuk saling berbagi solusi guna menjawab kesimpulan permasalahan yang telah ditetapkan Konseli saling berbagi solusi guna menyelesaikan permasalahan terkait <i>resiliency</i> Konselor merangkum keseluruhan solusi yang telah dipaparkan oleh konseli Konseli merumuskan action plan personal guna meningkatkan <i>resiliency</i> pada diri masing-masing 	<ul style="list-style-type: none"> Flip cart Kertas plano Spidol marker Lembar <i>action plan</i> untuk konseli 	Psikolog I/O dan rekan
13.	10 menit	<i>Final stage of group counseling</i>	<ul style="list-style-type: none"> Konseli mendapatkan pemahaman yang utuh mengenai apa dan bagaimana <i>resiliency</i> dapat ditingkatkan 	Konseling kelompok dengan rincian kegiatan sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> Konselor merangkum keseluruhan hasil sesi 	<ul style="list-style-type: none"> Flip cart Kertas plano Spidol marker 	Psikolog I/O dan rekan

			<ul style="list-style-type: none"> Konseli bertekad untuk meningkatkan <i>resiliency</i> sesuai dengan <i>action plan</i> yang telah dirumuskan 	<ul style="list-style-type: none"> konseling Konselor memastikan bahwa setiap konseli memahami kewajiban masing-masing dalam menjalankan <i>action plan</i> personal yang telah dirumuskan Konselor mengingatkan kesepakatan yang telah dibuat pada awal sesi konseling mengenai evaluasi <i>action plan</i> tersebut pada pertemuan konseling selanjutnya Konselor menutup sesi konseling pada topik <i>resiliency</i> 		
14.	10 menit	Pengkondisian peserta ke dalam kelompok besar	<ul style="list-style-type: none"> Peserta kembali bergabung dengan kelompok besar 	Pengumuman	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone 	MC
15.	20 menit	<i>Energizing</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mencairkan suasana setelah pengkondisian kembali peserta ke dalam kelompok besar Mengembalikan konsentrasi peserta 	Games	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone 	Psikolog I/O dan rekan

16.	40 menit	<i>Wrap up</i> kegiatan <i>Group</i> <i>Counseling</i> Pertemuan hari ke 2	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta mendapatkan review mengenai keseluruhan kegiatan <i>group counseling</i> yang telah dilakukan selama hari kesatu dan kedua • Peserta paham mengenai tanggung jawab yang telah dirumuskan pada <i>action plan</i> masing- masing pada hari kedua 	<p>Diskusi interaktif dengan rincian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fasilitator merangkum keseluruhan kegiatan pada pertemuan <i>group counseling</i> pada hari ke 2 • Fasilitator meminta tanggapan dari peserta mengenai kegiatan <i>group counseling</i> pada hari ke 2 • Fasilitator meminta tanggapan peserta mengenai rangkaian kegiatan <i>group counseling</i> pada hari ke 1 dan 2 • Fasilitator mengingatkan mengenai rencana keberlanjutan kegiatan <i>counseling</i> pada minggu hari kamis dan jumat minggu depan (total 5x sesi pertemuan) • Penyerahan acara kepada MC 	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone 	Psikolog I/O dan rekan
17.	20 menit	Pengisian lembar evaluasi program	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta dapat menyampaikan kesan dan pesan dari kegiatan <i>group counseling</i> hari kedua 	Peserta mengisi lembar evaluasi program untuk hari kedua	<ul style="list-style-type: none"> • Lembar evaluasi program hari kedua 	MC

18.	10 menit	Pengumpulan lembar evaluasi dan Penutupan	<ul style="list-style-type: none"> • Panitia mengumpulkan kembali lembar evaluasi yang telah diisi oleh peserta • MC menutup kegiatan <i>group counseling</i> pada hari kedua • MC mengingatkan mengenai kegiatan <i>group counseling</i> pada pertemuan minggu depan 			MC dan staff Pelatihan
-----	----------	---	--	--	--	------------------------

Keterangan:

1. Rancangan kegiatan *group counseling* akan dilakukan sebanyak 5x sesi pertemuan
2. Pada sesi pertemuan kelima akan dilakukan *post- test* pada *psychological capital* peserta kegiatan *group counseling*

2. *Workshop “ Be Competitive by Knowing, Understanding and Improving Organizational innovative Climate.”*

Kegiatan Hari Ke- 1

No	Waktu	Kegiatan	Tujuan kegiatan	Teknik Penyampaian	Peralatan dan Perlengkapan	Fasilitator
1.	10 menit	Pembukaan	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta mengetahui dan memahami maksud dan tujuan kegiatan <i>workshop</i>. Pembukaan dilakukan oleh Direksi Perencanaan dan Pengembangan • Pemaparan <i>rundown</i> kegiatan <i>workshop</i> hari pertama 	Sambutan	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone 	MC
2.	20 menit	<i>Pretest</i> pengetahuan mengenai tantangan bisnis dan <i>Organizational innovative climate</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan gambaran awal pemahaman peserta mengenai tantangan bisnis dan <i>organizational innovative climate</i> 	<i>Paper and pencil test</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lembar soal pretest 	MC dan staff Bagian Pelatihan
3.	15 menit	<i>Ice breaking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Terbangun suasana keakraban antara fasilitator dengan peserta seminar 	Games	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone 	Psikolog I/O dan rekan

4.	60 menit	Pemaparan mengenai tantangan bisnis saat ini	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta mendapatkan gambaran tantangan bisnis saat ini • Peserta mendapatkan gambaran implikasi tantangan bisnis terhadap stabilitas bisnis PT. Biofarma (Persero) • Peserta mendapatkan gambaran SWOT dari PT. Biofarma (Persero) dengan kondisi tantangan bisnis pada saat ini • Peserta mendapatkan gambaran pentingnya inovasi guna mempertahankan posisi PT. Biofarma (Persero) pada persaingan bisnis saat ini 	<i>Ceramah</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone • LCD • Laptop 	Moderator dan Direktur Perencanaan dan Pengembangan
5.	30 menit	Tanya jawab terkait materi “tantangan bisnis saat ini”	<ul style="list-style-type: none"> • Terjadi diskusi antara peserta <i>workshop</i> dengan Direktur Perencanaan dan Pengembangan terkait tantangan bisnis yang dihadapi oleh PT. Biofarma (Persero) pada saat ini 	Diskusi interaktif	<ul style="list-style-type: none"> • Micropone • laptop 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderator seminar • Direktur Perencanaan dan Pengembangan • Notulen
Coffee break selama ±15 menit						

6.	60 menit	Pemaparan mengenai <i>organizational innovative climate</i>	•	Ceramah dengan rincian kegiatan sebagai berikut: • Pemaparan mengenai hasil penelitian pengaruh <i>psychological capital, organizational innovative climate</i> dan <i>innovative work behavior</i>	• Microphone • LCD • Laptop	Psikolog I/O
7.	30 menit	Tanya jawab terkait materi “ <i>organizational innovative climate</i> ”	• Terjadi diskusi antara peserta <i>workshop</i> dengan pemateri terkait <i>organizational innovative climate</i>	Ceramah	• Microphone • LCD • Laptop	Psikolog I/O
ISHOMA (60 MENIT)						
6.	30 menit	<i>Posttest</i>	• Mendapatkan gambaran akhir pemahaman peserta mengenai tantangan bisnis dan <i>organizational innovative climate</i>	<i>Pencil and paper test</i>	• Lembar soal posttest	MC dan staff Bagian Pelatihan
7.	10 menit	Penutupan	Penutupan kegiatan <i>workshop</i>	Fasilitator menutup kegiatan <i>workshop</i>	Microphone	MC

Hari ke- 2

No	Waktu	Kegiatan	Tujuan kegiatan	Teknik Penyampaian	Peralatan dan Perlengkapan	Fasilitator
1.	20 menit	Pembukaan	<ul style="list-style-type: none"> • Review materi hari pertama • Pemaparan <i>rundown</i> kegiatan <i>workshop</i> hari kedua 	Sambutan	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone 	MC
2.	10 menit	Pembagian peserta ke dalam 4 kelompok	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta terbagi dalam 4 kelompok diskusi dimana masing- masing kelompok terdiri dari kepala Divisi, Kepala Bagian dan beberapa orang Kepala Seksi 	Pembagian kelompok sesuai dengan ketentuan panitia	<ul style="list-style-type: none"> • Microphone 	Psikolog I/O
3.	60 menit	Diskusi terkait masing- masing aspek <i>organizational innovative climate</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta memahami aspek- aspek yang membentuk <i>organizational innovative climate</i> pada suatu organisasi 	<p>Diskusi kelompok Dengan rincian kegiatan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peserta mendiskusikan kondisi aspek- aspek <i>organizational innovative climate</i> pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan • Peserta menetapkan aspek- aspek <i>organizational innovative climate</i> yang perlu dan dapat diubah pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Flip cart • Kertas plano • Spidol marker 	Psikolog I/O dan rekan

4.	15 menit	<i>Energizing</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mengembalikan konsentrasi peserta 	Games	<ul style="list-style-type: none"> Microphone 	Psikolog I/O dan rekan
5.	60 menit	Diskusi terkait solusi perubahan yang dapat dilakukan guna menjawab permasalahan pada masing-masing aspek <i>organizational innovative climate</i>	<ul style="list-style-type: none"> Timbul <i>awareness</i> pada peserta mengenai kondisi lingkungan kerja terkait masing- masing aspek <i>organizational innovative climate</i> 	Diskusi kelompok dengan rincian kegiatan sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> Peserta merumuskan solusi yang dapat dilakukan dalam merubah kondisi pada organisasi guna merubah persepsi karyawan pada aspek- aspek <i>organizational innovative climate</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Flip cart Kertas plano Spidol marker 	Psikolog I/O dan rekan
ISHOMA						
6.	60 menit	Presentasi hasil diskusi masing-masing kelompok	<ul style="list-style-type: none"> Solusi yang dirumuskan oleh masing- masing kelompok dapat menjadi saran perbaikan <i>organizational innovative climate</i> bagi top manajemen PT. Biofarma (Persero) 	Presentasi dengan rincian kegiatan sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> Peserta memaparkan hasil diskusi masing-masing kelompok diskusi terkait kondisi organisasi yang perlu dan dapat diubah guna merubah persepsi karyawan terhadap 	<ul style="list-style-type: none"> Flipcart Spidol <i>boardmarker</i> LCD Laptop 	Psikolog I/O

				aspek- aspek <i>organizational innovative climate</i> yang ditetapkan sebagai sumber permasalahan		
7.	30 menit	Tanya jawab terkait presentasi masing- masing kelompok	<ul style="list-style-type: none"> Peserta mendapatkan pemahaman mengenai solusi yang dipresentasikan oleh masing- masing kelompok diskusi 	Diskusi interaktif diskusi antara peserta dengan kelompok yang mempresentasikan hasil diskusi kelompoknya	<ul style="list-style-type: none"> LCD Laptop 	Psikolog I/O
8.	40 menit	Perumusan <i>action plan</i> bersama	<ul style="list-style-type: none"> Hasil action plan akan menjadi rekomendasi bagi top manajemen dalam merubah <i>organizational innovative climate</i> PT. Biofarma (Persero) khususnya di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan 	Diskusi interaktif dengan rincian kegiatan sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> Peserta merumuskan langkah- langkah perubahan organisasi yang dapat dilakukan untuk merubah aspek- aspek pada <i>organizational innovative climate</i> yang dirasa perlu untuk dirubah. Rumusan bersama disusun berdasarkan hasil presentasi pada masing- masing kelompok 	<ul style="list-style-type: none"> Flipcart Spidol boardmarker LCD Laptop 	Psikolog I/O
9.	30 menit	<i>Wrap up</i>	<ul style="list-style-type: none"> Peserta mendapatkan pemahaman komprehensif mengenai keseluruhan kegiatan yang telah berlangsung pada <i>workshop</i> hari ini 	Ceramah Dengan rincian kegiatan sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> Fasilitator merangkum keseluruhan kegiatan <i>workshop</i> yang telah 	<ul style="list-style-type: none"> Flipcart Spidol boardmarker LCD Laptop 	Psikolog I/O

				<ul style="list-style-type: none"> • dilakukan • Fasilitator mereview hasil perumusan <i>action plan</i> yang telah ditetapkan bersama 		
10.	15 menit	Pengisian lembar evaluasi program	Peserta dapat menyampaikan kesan dan pesan terkait kegiatan <i>workshop</i> yang telah berlangsung	Peserta mengisi lembar evaluasi program kegiatan <i>workshop</i> “Be Competitive by Knowing, Understanding and Improving <i>Organizational innovative Climate</i> .”	Lembar evaluasi program	Psikolog I/O dan staff Bagian Pelatihan
11.	5 menit	Penutupan	Penutupan kegiatan <i>workshop</i>	Fasilitator menutup kegiatan <i>workshop</i>	Microphone	MC

4.2.8. Rancangan Evaluasi Program Intervensi

Proses evaluasi program intervensi dilakukan terpisah pada masing-masing jenis program yang dilakukan guna membentuk perilaku inovasi pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Adapun rancangan evaluasi program yang diajukan sebagai berikut:

1. ***Group counseling “Bina Potensi Diri, Raih Sukses Mu.”***

Evaluasi program pelatihan ini menggunakan pendekatan *Kirkpatrick’s Evaluation model* dengan menggunakan jenis evaluasi *summative* dan *confirmative*. Pendekatan *Kirkpatrick’s Evaluation model* dipilih mengingat *output* yang diharapkan dari pelatihan ini berupa perubahan perilaku yang mencerminkan masing-masing aspek dari *psychological capital*. Pendekatan *Kirkpatrick’s Evaluation model* dirasa sesuai mengingat pendekatan ini juga mengukur perilaku kerja yang ditampilkan oleh peserta pelatihan baik berupa reaksi langsung pasca pelatihan dan perilaku kerja yang ditampilkan beberapa saat setelah pelatihan.

Reaksi langsung yang ditampilkan oleh peserta pelatihan akan diukur melalui metode evaluasi *summative*. Evaluasi *summative* adalah jenis pengukuran kelemahan dan kelebihan atas suatu program intervensi dimana pengukuran dilakukan langsung setelah intervensi diberikan. Adapun rancangan evaluasi program yang dilakukan pada kegiatan *group counseling* sebagai berikut:

**Tabel 4.2.8.1
Rancangan Evaluasi Program
Pelatihan**

Level <i>Kirkpatrick’s</i> <i>model</i>	<i>Outcome</i>	Target Pengukuran	Metode pengukuran
1- <i>Immediate reaction</i>	<i>Reaction</i>	Kepuasan Peserta <i>Group counseling</i> Kepuasan meliputi: 1. Kenyamanan pada proses penyampaian materi 2. Kenyamanan pada fasilitas yang digunakan untuk pelatihan 3. Kebergunaan materi yang disampaikan oleh fasilitator	Lembar evaluasi program

2- <i>Immidiate learning</i>	<i>Learning or cognitive</i>	Pemahaman peserta <i>group counseling</i> terhadap materi <i>psychological capital</i> yang telah disampaikan	Diskusi interaktif dengan seluruh peserta <i>group counseling</i> setelah proses pemaparan materi <i>psychological capital</i>
3. <i>Behavior</i>	<i>Behavior</i>	<p>Perubahan perilaku pada masing- masing aspek <i>psychological capital</i> yang mengacu pada karakteristik perilaku ideal individu dengan <i>psychological capital</i> yang tinggi dari Luthans (2007). Adapun karakteristik perilaku individu tersebut sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Aspek <i>Self Efficacy</i> <ul style="list-style-type: none"> • Memiliki sasaran tujuan yang tinggi dan tidak ragu melibatkan diri dalam tugas-tugas yang sulit • Terbuka dan siap dalam menerima tantangan • Mampu memotivasi diri sendiri • Bersedia mengerahkan usaha maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan 2. Aspek <i>Optimism</i> <ul style="list-style-type: none"> • Memiliki kedisiplinan diri, kemampuan menganalisa atas peristiwa yang terjadi • Mampu membuat perencanaan yang berkelanjutan • Menampilkan apresiasi dan rasa berterimakasih atas segala faktor yang mendukung kesuksesannya dalam mencapai tujuan • Melihat faktor keberhasilan sebagai hasil dari diri sendiri, sementara faktor kegagalan berasal dari lingkungan yang memang tidak mampu dicegahnya. • Kegagalan dipandang sebagai suatu faktor penghambat yang bersifat sementara 3. Aspek <i>Hope</i> <ul style="list-style-type: none"> • Mampu berpikir secara mandiri • Dalam membuat rencana dan strategi dikendalikan oleh <i>Internal locus of control</i> bukan pengaruh lingkungan 4. Aspek <i>Resiliency</i> <ul style="list-style-type: none"> • Bersedia mengambil resiko (<i>risk taker</i>) • Mampu membuat alternatif strategi dan perencanaan ketika dihadapkan pada permasalahan guna mencapai tujuan • Fleksibel dalam menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan 	Hasil evaluasi <i>action plan</i> pada setiap sesi pertemuan konseling dibandingkan dengan hasil observasi dari atasan langsung masing- masing peserta <i>group counseling</i> pada situasi kerja sehari-hari

2. Workshop “ Be Competitive by Knowing, Understanding and Improving Organizational innovative Climate.”

Evaluasi program pelatihan ini menggunakan pendekatan *Kirkpatrick's Evaluation model* dengan menggunakan jenis evaluasi *summative* dan *confirmative*. Pendekatan *Kirkpatrick's Evaluation model* dipilih mengingat *output* yang diharapkan dari pelatihan ini berupa perubahan perilaku yang ditampilkan peserta di lingkungan kerja dalam melakukan perubahan kondisi di lingkungan kerja guna meningkatkan persepsi positif terhadap *organizational innovative climate* yang berlaku di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan.

Pendekatan *Kirkpatrick's Evaluation model* dirasa sesuai mengingat pendekatan ini juga mengukur perilaku kerja yang ditampilkan oleh peserta pelatihan baik berupa reaksi langsung pasca pelatihan dan perilaku kerja yang ditampilkan beberapa saat setelah pelatihan.

Reaksi langsung yang ditampilkan oleh peserta pelatihan akan diukur melalui metode evaluasi *summative*. Evaluasi *summative* adalah jenis pengukuran kelemahan dan kelebihan atas suatu program intervensi dimana pengukuran dilakukan langsung setelah intervensi diberikan. Adapun rancangan evaluasi program yang dilakukan pada kegiatan *workshop* sebagai berikut:

**Tabel 4.2.8.2
Rancangan Evaluasi Program
Pelatihan**

Level Kirkpatrick's model	Outcome	Target Pengukuran	Metode pengukuran
1- <i>Immediate reaction</i>	<i>Reaction</i>	Kepuasan Peserta <i>workshop</i> Kepuasan meliputi: 1. Kenyamanan pada proses penyampaian materi 2. Kenyamanan pada fasilitas yang digunakan untuk pelatihan 3. Kebergunaan materi yang disampaikan oleh fasilitator	Lembar evaluasi program

2- <i>Immidiate learning</i>	<i>Learning or cognitive</i>	<p>Pemahaman peserta <i>workshop</i> terhadap materi yang telah disampaikan meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urgensi meningkatkan <i>innovative work behavior</i> bagi stabilitas perusahaan • Pengaruh <i>organizational innovative climate</i> yang dipersepsi oleh karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan terhadap peningkatan <i>innovative work behavior</i> • Aspek- aspek pembentuk <i>organizational innovative climate</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskusi interaktif dengan seluruh peserta <i>workshop</i> setelah proses pemaparan materi • Kualitas hasil rumusan solusi dan <i>action plan</i> yang disusun oleh peserta <i>workshop</i>
3. <i>Behavior</i>	<i>Behavior</i>	<p>Implementasi <i>action plan</i> individu yang dihasilkan pada <i>workshop</i> dalam proses kerja sehari- hari</p>	<p>Melakukan reviu berkala terhadap implementasi <i>actionplan</i> yang dihasilkan oleh masing- masing Kepala Divisi</p>

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan dalam Bab IV, maka disimpulkan beberapa hal terkait dengan hasil penelitian pengaruh *psychological capital* dan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior* sebagai berikut:

1. *Psychological capital* dan *organizational innovative climate* terhadap *innovative work behavior* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). Hasil ini bermakna bahwa *psychological capital* dan persepsi *organizational innovative climate* karyawan berpengaruh terhadap frekuensi kemunculan *innovative work behavior*.
2. *Psychological capital* berpengaruh langsung terhadap *innovative work behavior*. Hasil ini bermakna bahwa perubahan pada *psychological capital* yang dimiliki karyawan, berpengaruh terhadap tinggi rendahnya frekuensi *innovative work behavior* yang ditampilkan karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero) di lingkungan kerja
3. *Organizational innovative climate* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*. Hasil ini bermakna bahwa semakin positif persepsi yang dimiliki karyawan terhadap *organizational innovative climate* yang berlaku di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan, maka semakin tinggi frekuensi *innovative work behavior* yang ditampilkan di lingkungan kerja
4. *Psychological capital* berpengaruh lebih lebih kuat terhadap kemunculan *innovative work behavior* dibandingkan dengan *organizational innovative climate*.

5. Mayoritas karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan memiliki *psychological capital* yang tergolong “baik” di dalam dirinya, yang bermanfaat bagi kesuksesan kerja.
6. *Optimism* merupakan dimensi *psychological capital* yang paling kuat pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan.
7. *Self efficacy* merupakan dimensi *psychological capital* terlemah pada *psychological capital* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan, yang membuat karyawan kurang yakin terhadap kemampuan diri sendiri
8. *Resiliency* merupakan dimensi kedua terlemah pada *psychological capital* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan, yang membuat karyawan menjadi kurang memiliki ketahanan saat dihadapkan pada hambatan dalam pekerjaan
9. Mayoritas karyawan memaknai *organizational innovative climate* yang berlaku di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan sudah cukup mampu mendorong karyawan untuk menghasilkan ide inovasi
10. *Encouragement innovation* adalah dimensi *organizational innovative climate* yang dipersepsi paling mendukung untuk menghasilkan inovasi.
11. *Pressure* dan *autonomy* merupakan dimensi yang masih dipersepsi paling menghambat untuk menghasilkan inovasi.
12. Mayoritas karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan menampilkan *innovative work behavior* dalam bentuk implementasi ide (*idea implementation*).
13. Mayoritas *innovative work behavior* terbatas dalam menampilkan perilaku mencari peluang dan informasi untuk menghasilkan suatu inovasi (*idea exploration*).
14. *Group counseling* diajukan sebagai rancangan intervensi yang digunakan untuk meningkatkan *psychological capital* khususnya pada dimensi *self efficacy* dan

resiliency pada karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero)

15. *Workshop management* diajukan sebagai rancangan intervensi yang digunakan untuk memperbaiki kondisi organisasi sehingga mampu meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap *organizational innovative climate* yang berlaku di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Peresero).

5.2 Saran Penelitian

5.2.1 Saran Teoretis

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, terdapat beberapa saran yang dapat dikemukakan guna pengembangan ilmu pengetahuan dan penelitian sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological capital* dan *organizational innovative climate* memengaruhi sebesar 26,5 % terhadap *innovative work behavior* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Hasil ini bermakna Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya disarankan agar mempertimbangkan variabel-variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap pembentukan *innovative work behavior* seperti misalnya *perceived organizational support* (Kireina,2014); motivasi ekstrinsik (Rui, 2013), *leader support* (Issaksen dan Akkermans, 2011).
2. Penelitian selanjutnya sebaiknya dapat menggunakan alat ukur *innovative work behavior* yang mampu membedakan antara jenis *innovative work behavior* radikal dan *incremental*, sehingga peneliti selanjutnya dapat lebih memahami jenis implelentasi inovasi yang dilakukan karyawan.
3. Selain pendekatan kuantitatif, pendekatan kualitatif juga merupakan alat yang “*powerful*” untuk menggali informasi dan memahami konsep *innovative work behavior*, mengingat kajian ini masih terbilang baru untuk diteliti sehingga data

eskplorasi melalui metode kualitatif memberikan banyak pemahaman bagi peneliti terkait variabel ini.

5.2.2 Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, terdapat beberapa saran praktis yang dapat diajukan kepada PT. Biofarma (Persero) khususnya Direktorat Perencanaan dan Pengembangan, sebagai berikut:

1. Gambaran *innovative work behavior* dari hasil penelitian dapat digunakan sebagai salah satu acuan *top management* dalam menetapkan strategi bisnis perusahaan, sekaligus sebagai acuan dalam menyusun target penemuan produk yang ingin dihasilkan oleh perusahaan.
2. Gambaran *psychological capital* karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan dapat digunakan oleh manajemen *Human Capital* PT. Biofarma (Persero) sebagai acuan dalam merancang kriteria seleksi karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan PT. Biofarma (Persero).
3. Gambaran *organizational innovative climate* dalam penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pihak manajemen PT. Biofarma (Persero) dalam memperbaiki kondisi kebijakan maupun praktek-praktek manajemen yang berlaku di perusahaan khususnya di Direktorat Perencanaan dan Pengembangan dalam mendukung karyawan untuk berinovasi.
4. Kedua rancangan intervensi yang diajukan dapat digunakan oleh manajemen *Human Capital* PT. Biofarma (Persero) dalam meningkatkan *innovative work behavior* karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M & Raja, U. (2011). Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. *15th International Business Research Congrence*.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon H., Lazenby, J & Heron, M. (1996). Assessing The Work Environment for Creativity. *The Academy Management Journal*, Vol 39, 5, 1154-1184.
- Avey, Luthans & Youssef. (2008). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Leadership Institute Faculty Publication Paper 6*. University of Nebraska: Lincoln.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Burns, R.A & Machin, M.A. (2013). Employee and Workplace Wellbeing: A Multi Level Analysis of Teacher Personality and Organizational Climate in Norwegian Teacher from Rural, Urban and City Schools. *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol. 57, 3: 309- 324.
- Creswell, J.W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Pustaka Belajar: Yogyakarta
- Cummings, T.G. & Worley,C.G. (2001). *Organizational Development and Change*. Cengage Learning: Stamford.
- Dancey, C.P & Reidy, J. (2011). *Statistict Without Maths for Psychology*. Pearson: England.
- De Jong, J & Hartog, D.D. (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Journal Creative and Innovation Management*, Vol. 19, 1: 23- 36.
- Denison, Daniel R. (1996). What is The Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Journal of Management Review*, 21, 619-654.
- Elziyetmi. (2014). Pengaruh Psychological Capital terhadap Work Engagement Guru SMAN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar Sumatera Barat. *Thesis*. Universitas Padjadjaran: Bandung.
- Empire State Development Corporation. (2014). *Life Science*. New York: Goverment of New York.
- Goodman, R.A, Forster, K.L, Throwbridge, F.L & Figueroa J.P. (1998). Global disease elimination and eradication as public health strategies. Bull World Health Organization.
- Graziano, A.M. & Raulin, M.L. (2000). *Research Method: a Process of Inquiry* 4ed. Allyn and Bacon: United States.

- He, L.W. (2013). Organizational Innovative Climmate, Innovative Behavior and The Mediating Role of Psychological Capital : The Case of Creative Talent. *The 19th International Conferenceon Industrial Engineering and Engineering Management*: Springer Verlag Berlin Heidelberg.
- Isaksen, S.G & Lauer, K.J. (2002). The Climate for Creativity and Change in Teams. *Journal of Creativity and Inovations Management*, Vol 11, No.1, 74- 86.
- Isaksen, S.G & Akkermans, H.J. (2011). Creative Climate : A leadership Lever for Innovation. *Journal of Creative Behavior*, Vol 45, 3, 161- 187.
- Kadiyono, A.L. (2011). Pengaruh Human Capital Terhadap Positive Organizational Behavior Melalui Motivasi Kerja dan Komitmen Organizational Sebagai Mediator. *Disertasi*. Universitas Padjadjaran: Bandung.
- Kireina, F. (2014). Peran Perceived Organizational Support terhadap Innovative Work Behavior pada Divisi Network of Broadbank PT. Telkom Indonesia. *Thesis*. Universitas Padjadjaran: Jatinangor.
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxord University Press.
- Luthans, Norman, Avolio & Avey. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate and Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29:219-238.
- Mc. Laughlin, P. (2006). Exploring Aspects of Organizational Culture that Facilitate Radical Product Innovation in a Small Mature Company. *A Doctoral Business Administration thesis of Cranfield University*.
- Noe, R.A. (2010). *Employee Training and Development* 5th ed. Mc.Graw: Singapore.
- Pelatihan Pengembangan PT. Biofarma (Persero). (2009). Hasil Seminar Ilmiah Riset dan Kerjasama Pelatihan dan Pengembang PT. Biofarma. Tidak dipublikasikan.
- Petterson, Suzanne, J & Spiker, Barry K. (2005). Establishing the positive contributory Value of Older Worker: a positive Psychology Persepctive. *Organizational Dynamics Journal*, Vol. 34, 2, 153- 167
- Rui, S. (2013). Creating Inovative Behavior Among R & D Professional : The Effect of Inovative Climate and Employee Motivation in Chinese Firm. *Advances in Information Sciences and Service Science* (AISS), Vol. 5, 4, 432- 440.
- Saughnessy, Zechmeister & Zechmeister. (2006). *Metodologi Penelitian Psikologi*. Pustaka Belajar: Yogyakarta.
- Sevilla & Cuenselo. (2007). *Research Method*. Rex Printing Company: Quezon City.
- Sugiyono. (2009). *Statistika untuk Penelitian*. AlfaBEta: Bandung.

Scott, Susan,G., Bruce & Reginald, A. (2014). Determinants of Inovative Behavior: A Path Model of Individual Inovation in The Workplace. *Proquest Journal* diunduh pada tanggal 15 November 2014 pukul 00:46.

Sunarto, K. (2004). *Pengantar Sosiologi menghadapi Globalisasi (Edisi Revisi)*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Tim Penyusun Annual Report Biofarma.(2013). *Annual Report Biofarma*. Bandung: Biofarma

Van de Ven,A.H. (1988). *Approaches to Innovation Organizing in Tushman*. Readings in the Management of Innovation, USA: Ballinger Publishing.

Sumber internet:

http://www.biofarma.co.id/?page_id=14838#29/1/list diunduh pada tanggal 9 Januari 2015 pada pukul 23.14 WIB

<http://www.sanofi.us/l/us/en/layout.jsp?scat=5668F5DC-416D-4978-A1B6-989FEE5957CB> diunduh pada tanggal 9 Januari 2015 pada pukul 22:43 WIB

http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_GlaxoSmithKline_products diunduh pada tanggal 9 Januari 2015 pukul 23:37 WIB.

LAMPIRAN 1

GAMBARAN ORGANISASI

GAMBARAN ORGANISASI

1. Sejarah dan Bentuk Perusahaan

Biofarma adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. Jenis perusahaan ini merupakan perusahaan PT. Persero dengan komposisi kepemilikan saham Biofarma terdiri dari 100% milik pemerintah republik Indonesia melalui Kementerian BUMN.

Sejak tahun 1890 PT. Biofarma (Persero) bergerak di bidang vaksin dan sera, kegiatan produksi dimulai dari kegiatan penelitian dan pengembangan, kegiatan produksi mulai dari proses pembibitan sampai dengan menghasilkan vaksin dan anti sera, kegiatan pendistribusian dan pemasaran. Biofarma juga turut membantu menyukseskan program pemerintah dengan mendukung kegiatan imunisasi di Indonesia. Vaksin-vaksin yang diproduksi Biofarma terdiri dari **vaksin virus** (Vaksin Campak, Vaksin Polio Oral, dan Vaksin Hepatitis B), dan **vaksin bakteri** (Vaksin DTP, Vaksin TT, Vaksin DT, dan Vaksin BCG), Vaksin Pentabio, Vaksin Flubio, serta Anti sera Tetanus, Difteri dan Anti bisa ular. Hingga hingga saat ini, Biofarma telah memasok vaksin ke 141 negara melalui *United Nations International Children's Emergency Fund* (UNICEF) PAHO dan pembeli lainnya.

Peluncuran logo baru di tahun 2013 mencerminkan semangat dan optimism untuk menuju industri vaksin kelas dunia. Di bawah tim manajemen yang baru, Biofarma melangkah menuju perusahaan vaksin kelas dunia yang berdaya saing global. *Roadmap* menuju industry *life science* dimulai. *Life Science* sendiri merupakan studi keilmuan yang berkaitan dengan organisme

hidup seperti mikroorganisme, tumbuhan, hewan serta manusia yang dihubungkan dengan perkembangan ilmu teknologi

(sumber : *Annual Report Biofarma, 2013*)

2. Logo Perusahaan



Merupakan adaptasi bentuk pencitraan dari “*Crystal Protein*” yang merefleksikan bahwa Biofarma adalah sebuah perusahaan di bidang vaksin dan serum. Mencitrakan ilusi pendar bintang (sparkling). Dalam hal ini pendar bintang yang dimaknai sebagai semangat dan dinamika Biofarma yang memiliki masadepan yang cemerlang. Warna dominan hijau secara psikologis menyiratkan suatu nilai higienitas dan kesehatan. Jingga dan kuning secara terpadu menyiratkan semangat progresif dan keberanian untuk berinovasi agar selalu menjadi yang terdepan.

(sumber : *Annual Report Biofarma, 2013*)

3. Visi, Misi dan Budaya Perusahaan

a. Visi Perusahaan

“To become global life science research”

Menjadi perusahaan *life science* kelas dunia yang berdaya saing global

Visi ini baru ditetapkan pada tahun 2013, yang mana sebelumnya PT. Biofarma memiliki visi “menjadi produsen vaksin dan anti sera kelas dunia yang berdaya saing global.”

b. Misi Perusahaan

Menyediakan dan mengembangkan produk *life science* berstandar internasional untuk meningkatkan kualitas hidup

c. Budaya Perusahaan

Pada tahun 2014, PT. Biofarma (Persero) menetapkan budaya perusahaan yang baru guna membantu perusahaan mencapai visi yang baru. Adapun budaya perusahaan yang baru dikenal dengan akronim “PITIC.” Berikut penjabaran dari budaya PT. Biofarma (Persero):

- **Professional** :Berkomitmen menjalankan tugas dengan penuh tanggungjawab, efisien, efektif, orientasi ke depan dan taat prosedur
- **Integrity** :Berkata dan berlaku jujur, transparan dan dapat dipercaya sesuai tujuan perusahaan

- **Teamwork** : Bekerja dengan semangat sinergis dan kohesi, serta menghargai peran dan pendapat orang lain
- **Innovation** : Menjalankan *continuous improvement* di area kerja masing-masing dan melakukannya terobosan produk dan sistem dengan prinsip efektif dan efisien
- **Customer Oriented:** Memahami kebutuhan dan memberikan solusi yang tepat pada customer dan memastikan kualitas pelayanan untuk membangun *customer loyalty*.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada tahun 2014 yang ada pada PT. Biofarma (Persero) terdiri dari 5 (lima) direktorat dan 1 (satu) direktorat khusus. Kelima direktorat tersebut adalah direktorat keuangan, direktorat pemasaran, direktorat sumber daya manusia, direktorat produksi serta direktorat perencanaan dan pengembangan. Sementara 1(satu) direktorat khusus tersebut biasa disebut dengan direktorat utama karena memiliki sistem pelaporan langsung kepada direktur utama perusahaan.

Masing-masing direktorat dipimpin oleh satu orang direktur yang bertugas untuk membawahi divisi-divisi dibawahnya. Pada masing-masing direktorat tersebut juga terdapat satu orang kepala divisi, beberapa orang kepala bagian, beberapa orang kepala seksi dan beberapa orang staf.

Direktorat keuangan dipimpin oleh seorang direktur yang membawahi 3(tiga) divisi dibawahnya yang masing-masing dipimpin oleh

seorang kepala divisi. Secara umum direktorat ini memiliki fungsi sebagai pengatur arus keuangan Biofarma, baik itu termasuk aset, arus masuk maupun arus keluar. Adapun ketiga divisi yang berada di bawah tanggung jawab Direktur keuangan adalah Divisi Keuangan, Divisi Anggaran dan Akutansi dan Divisi *Compliance and Risk Management*.

Direktorat pemasaran dipimpin oleh seorang Direktur Pemasaran yang membawahi 5 (lima) divisi di bawahnya yang terdiri atas Divisi Penjualan dalam negeri, Divisi penjualan ekspor, Divisi pemasaran, Divisi Klinik dan Imunisasi dan Divisi *Regulatory Affairs*. Direktorat ini memiliki fungsi untuk melakukan pemasaran produk yang dihasilkan Biofarma, baik ke dalam maupun luar Negeri.

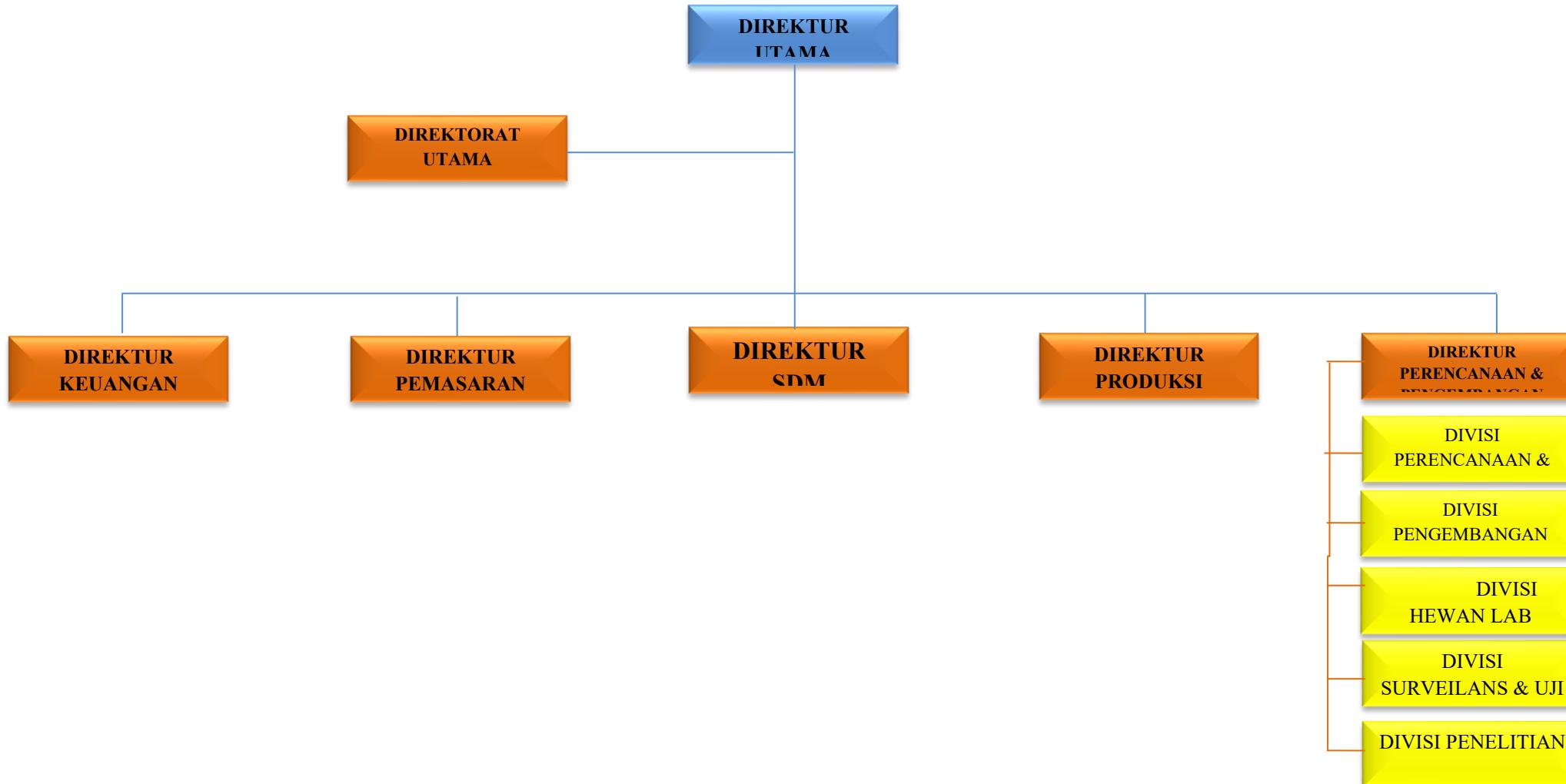
Direktorat Sumber Daya Manusia dipimpin oleh seorang Direktur Sumber Daya Manusia, yang membawahi 3 (tiga) divisi di bawahnya. Secara umum Direktorat ini memiliki fungsi untuk mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang terkait dengan sumber daya manusia dan kepentingan keseluruhan komponen Biofarma. Ke empat divisi tersebut terdiri atas Divisi *Human Capital*, Divisi pengadaan, serta Divisi umum dan *Corporate and Social Responsibility (CSR)*.

Direktorat Produksi terdiri atas empat (empat) divisi yang dipimpin oleh seorang Direktur Produksi. Direktorat ini memiliki fungsi untuk menjalankan manufacturing produk yang dihasilkan oleh Biofarma. Ke empat Divisi tersebut adalah Divisi produksi vaksin virus, divisi produksi

vaksin bakteri, divisi produksi farmasi, dan Divisi *Engineering and Maintenance*.

Direktorat Perencanaan dan Pengembangan terbagi atas 6 (enam) divisi. Direktorat ini memiliki fungsi sebagai penemu dan pengembang produk yang dihasilkan oleh Biofarma. 6 (Enam) divisi tersebut terdiri atas Divisi *Planning and Production Control*, Divisi *Quality Control*, Divisi *Laboratory Animal*, Divisi *Surveilence and Clinical Trial*, dan Divisi *Research*.

Direktorat utama terdiri atas 5 (lima) Divisi. Adapun kelima Divisi yang ada dibawah direktorat ini adalah Divisi Satuan Pengawasan Internal, Divisi Sekertaris Perusahaan, Divisi Quality Assurance, Divisi *Corporate Strategy* dan Divisi teknologi informasi. Berbeda dengan direktorat lain, direktorat ini memiliki sistem pelaporan langsung kepada Direktur Utama. Berikut gambaran struktur organisasi PT. Biofarma (Persero):



4. Gambaran Direktorat Perencanaan dan pengembangan

Peran dan Fungsi Direktorat Perencanaan dan Pengembangan

Fungsi utama dari Direktorat Perencanaan dan Pengembangan adalah menciptakan, mempersiapkan dan memastikan produk yang dihasilkan PT. Biofarma (Persero) sebelum nantinya akan diproduksi secara masal oleh Direktorat Produksi.

Direktorat Perencanaan dan Pengembangan terdiri atas enam divisi yang terdiri dari Divisi Perencanaan dan Pengendalian, Divisi Pengembangan Mutu, Divisi Hewan Laboratorium, Divisi *Surveilans* dan Uji Klinis,Divisi Penelitian dan Divisi Pengembangan Produk. Gambaran fungsi dari masing- masing divisi pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan adalah:

1. Divisi Perencanaan dan Pengendalian Produk

Divisi ini bertugas untuk membuat perencanaan bahan baku yang dibutuhkan Direktorat Produksi sebelum nantinya produk akan diperbanyak secara masal.

Divisi ini terdiri atas :

a. Bagian Perencanaan Produksi dan Pengendalian Persediaan (PPIC)

Bagian ini bertugas untuk membuat perencanaan kebutuhan bahan baku produksi serta melakukan pengendalian terhadap bahan baku yang ada

b. Bagian Pergudangan

Bagian yang bertugas berkoordinasi dengan Direktorat Produksi dan Marketing guna memastikan kebutuhan persediaan yang

dibutuhkan untuk membuat suatu produk tertentu dengan jumlah pemesanan tertentu yang sudah disepakati dengan PPIC

2. Divisi Pengawasan Mutu

Divisi yang bertugas untuk memastikan mutu yang dihasilkan oleh produk yang akan diluncurkan. Divisi ini terdiri atas:

- a. Bagian Pengujian Mutu Vaksin Bakteri
- b. Bagian Pengujian Mutu Vaksin Virus
- c. Bagian Pengujian Mutu Kimia dan Fisika
- d. Bagian Pengujian Mutu Mikrobiologi
- e. Bagian Patologi dan Toksologi

3. Divisi Hewan Laboratorium

Divisi ini bertugas untuk mempersiapkan hewan yang akan digunakan dalam proses uji coba klinis produk baru. Adapun divisi Hewan Laboratorium terdiri atas:

- a. Bagian Pembibitan Hewan
- b. Bagian Ayam *Clean Colony*
- c. Bagian Uji Hewan
- d. Bagian Hewan SPF

4. Divisi Surveilans dan Uji Klinis

Divisi yang bertugas melakukan uji coba terhadap produk baru yang dihasilkan oleh Divisi Penelitian dan Pengembangan. Terdiri atas beberapa bagian sebagai berikut:

a. Bagian Surveilans dan Epidemiologi

Bagian yang bertugas melakukan uji coba produk terhadap hewan laboratorium yang telah disediakan

b. Bagian Uji Klinis

Bagian yang bertugas melakukan uji coba produk yang sebelumnya telah melalui uji coba pada hewan, kepada uji coba produk pada manusia.

5. Divisi Penelitian dan Pengembangan (Litbang)

Divisi yang bertugas menemukan produk baru atau mengembangkan produk setengah jadi yang sudah ada agar nantinya dapat diluncurkan menjadi produk masal PT. Biofarma (Persero)

a. Bagian Peneliti

Bagian yang bertugas untuk menemukan suatu produk baru yang belum dimiliki oleh PT. Biofarma (Persero)

b. Bagian Pengembangan

Bagian yang bertugas untuk mengembangkan produk setengah jadi atau jadi yang dibeli oleh PT. Biofarma (Persero) kepada pihak luar (Misal: dari hasil penelitian di universitas, lembaga penelitian atau perusahaan vaksin lain) dengan tujuan penyempurnaan dan peningkatan kuantitas maupun kualitas produk

5. Alur Perencanaan dan Pengembangan Produk

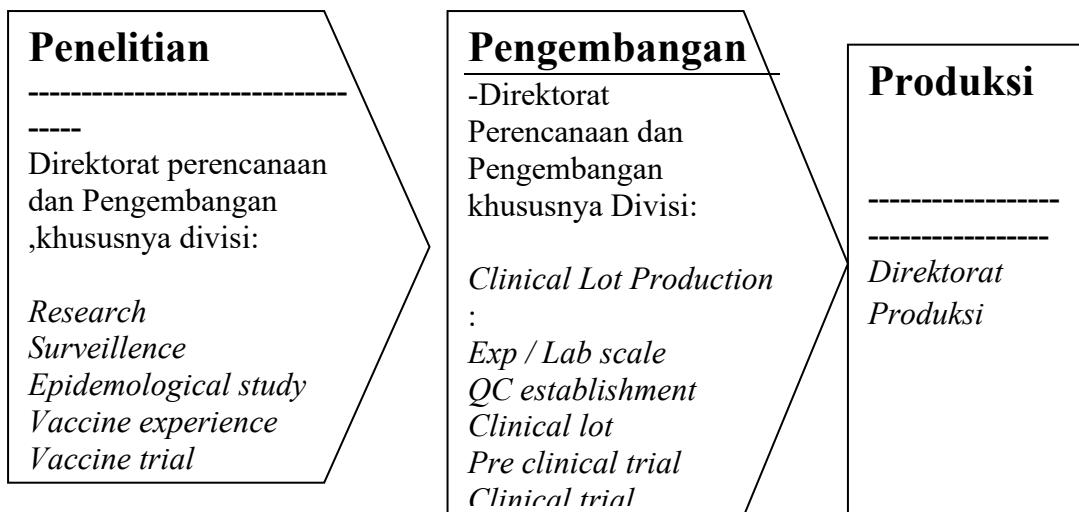
Pada Direktorat Perencanaan dan Pengembangan dilakukan perencanaan, pengembangan dan uji coba atas suatu produk maupun proses yang digunakan untuk menghasilkan produk tersebut. Pada akhirnya proses produksi dan produk yang dihasilkan oleh direktorat ini akan diproduksi secara masal oleh Direktorat Produksi. Berdasarkan gambaran tersebut tanggung jawab menghasilkan produk maupun alur produksi yang baru pada PT. Biofarma (Persero) menjadi tanggung jawab utama dari Direktorat Perencanaan dan Pengembangan.

Alur kerja pengembangan produk vaksin PT. Biofarma (Persero) berawal dari tahapan *discovery* yang dilakukan oleh Divisi Perencanaan dan Pengembangan, dimana sejumlah peneliti secara bersama menggali, mengembangkan dan mengreasikan suatu produk, khususnya produk vaksin. Peneliti bertugas melakukan uji optimasi untuk mengetahui seberapa mungkin vaksin mampu memproteksi tubuh manusia atau hewan dari suatu penyakit. Selanjutnya dilakukan *experimental lot* untuk memastikan konsistensi dari hasil uji optimasi.

Setelah tahapan *experimental lot* dilakukan *clinical lot* dan pre klinis yang diujicobakan pada hewan untuk mengetahui lebih dalam manfaat suatu vaksin. Sebelum peluncuran resmi sebuah produk vaksin, akan dilakukan *clinical trial* terlebih dahulu yang dilakukan oleh Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM), Komite Etik dan *WHO prequalification* untuk mendapatkan pengakuan dari *World Health Organization* agar vaksin dapat dieksport ke luar

negeri. Gambar dibawah ini menjelaskan mengenai proses manufaktur sebuah produk vaksin pada PT. Biofarma (Persero) :

Proses Penelitian, Pengembangan dan Produksi Produk



Alur penelitian, pengembangan dan produksi vaksin diatas merupakan suatu proses yang berkepanjangan, sehingga memerlukan kerjasama berbagai pihak karena terbilang kompleks dan spesifik. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang memadai guna mendukung penelitian dan pengembangan vaksin dan antisera. Adapun karyawan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan yang memegang peranan terpenting untuk memulai tahap pengembangan tersebut, mengingat melalui direktorat ini suatu produk ditetapkan dapat layak diproduksi secara masal atau tidak.

LAMPIRAN 2

VALIDITAS DAN RELIABILITAS

ALAT UKUR

PSYCHOLOGICAL CAPITAL

1. RELIABILITAS

Case Processing Summary

	N	%
Valid	28	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	28	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,764	20

Item-Total Statistics

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PC1	,584	,738
PC2	,548	,735
PC3	,732	,719
PC4	,451	,747
PC6	,524	,745
PC8	,342	,755
PC9	,522	,744
PC10	,319	,756
PC11	,726	,730
PC12	,388	,739
PC14	,321	,755
PC15	,361	,747
PC16	,329	,753
PC17	,317	,756
PC24	,396	,757
PC19	,306	,764
PC20	,442	,748
PC21	,468	,746
PC22	,301	,757
PC23	,488	,743

2. VALIDITAS

Jumlah subyek = 30 orang

R tabel = 0,361

No. Item	Korelasi	Validitas Item
1	0,721	VALID
2	0,644	VALID
3	0,798	VALID
4	0,553	VALID
5	0,221	TIDAK VALID
6	0,492	VALID
7	0,217	TIDAK VALID
8	-0,053	TIDAK VALID
9	0,575	VALID
10	0,460	VALID
11	0,617	VALID
12	0,610	VALID
13	0,280	TIDAK VALID
14	0,368	VALID
15	0,130	TIDAK VALID
16	0,067	TIDAK VALID
17	0,500	VALID
18	0,050	TIDAK VALID
19	0,273	TIDAK VALID
20	0,650	VALID
21	0,415	VALID
22	0,417	VALID
23	0,440	VALID
24	0,399	VALID

ORGANIZATIONAL INNOVATIVE CLIMATE

1. RELIABILITAS

Case Processing Summary

	N	%
Cases	Valid	30
	Excluded ^a	0
	Total	30
		100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	25

Item-Total Statistics

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OIC1	,628	,859
OIC5	,650	,859
OIC6	,697	,857
OIC7	,588	,862
OIC8	,504	,863
OIC11	,570	,861
OIC14	,486	,864
OIC16	,460	,864
OIC19	,576	,862
OIC21	,300	,869
OIC22	,612	,859
OIC23	,421	,865
OIC24	,372	,868
OIC25	,572	,861
OIC26	,340	,868
OIC27	,544	,861
OIC29	,468	,864
OIC31	,348	,868
OIC32	,349	,869
OIC33	,398	,868
OIC34	,322	,861
OIC35	,392	,866
OIC36	,315	,866
OIC37	,522	,862
OIC38	,755	,854

2. VALIDITAS

Jumlah Subyek = 30

R TABEL = 0,361

No. item	Kolerasi	Validitas item
1	0,642	VALID
2	0,343	TIDAK VALID
3	0,295	TIDAK VALID
4	0,327	TIDAK VALID
5	0,693	VALID
6	0,728	VALID
7	0,636	VALID
8	0,656	VALID
9	0,334	TIDAK VALID
10	0,199	TIDAK VALID
11	0,649	VALID
12	0,321	TIDAK VALID
13	0,295	TIDAK VALID
14	0,561	VALID
15	0,310	TIDAK VALID
16	0,550	VALID
17	0,279	TIDAK VALID
18	0,230	TIDAK VALID
19	0,593	VALID
20	0,273	TIDAK VALID
21	0,361	VALID
22	0,600	VALID
23	0,401	VALID
24	0,430	VALID
25	0,523	VALID
26	0,524	VALID
27	0,502	VALID
28	0,280	TIDAK VALID

29	0,373	VALID
30	0,327	TIDAK VALID
31	0,436	VALID
32	0,284	VALID
33	0,386	VALID
34	0,377	VALID
35	0,452	VALID
36	0,375	VALID
37	0473	VALID
38	0,734	VALID

INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

1. RELIABILITAS

Case Processing Summary

	N	%
Cases	Valid	30 100,0
	Excluded ^a	0 ,0
	Total	30 100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	16

Item-Total Statistics

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IWB2	,681	,920
IWB3	,581	,922
IWB5	,637	,921
IWB8	,596	,922
IWB9	,868	,913
IWB10	,830	,915
IWB13	,658	,920
IWB14	,805	,916
IWB17	,660	,921
IWB20	,756	,918
IWB21	,680	,920
IWB23	,754	,918
IWB25	,799	,918
IWB26	,638	,921
IWB27	,416	,926
IWB28	,364	,939

2. VALIDITAS

Jumlah Subyek = 30

r tabel = 0,364

No item	korelasi	Validitas item
1	0,321	TIDAK VALID
2	0,690	VALID
3	0,619	VALID
4	0,351	TIDAK VALID
5	0,368	VALID
6	0,362	TIDAK VALID
7	-0,073	TIDAK VALID
8	0,706	VALID
9	0,876	VALID
10	0,837	VALID
11	0,027	TIDAK VALID
12	0,284	TIDAK VALID
13	0,688	VALID
14	0,778	VALID
15	0,165	TIDAK VALID
16	0,610	VALID
17	0,610	VALID
18	0,340	TIDAK VALID
19	0,244	TIDAK VALID
20	0,811	VALID
21	0,606	VALID
22	0,587	VALID
23	0,708	VALID
24	0,196	TIDAK VALID
25	0,737	VALID
26	0,691	VALID
27	0,422	VALID
28	0,428	VALID

LAMPIRAN 3

KUESIONER PENELITIAN

Bapak/ Ibu yang terhormat,

Saya selaku Peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/ Ibu dalam meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. BIOFARMA (Persero).

Saya harap Bapak/ Ibu mengisi kuesioner ini dengan jujur dan sesuai dengan kondisi yang Bapak/ Ibu alami sehari- hari. Melalui partisipasi Bapak/ Ibu dalam penelitian ini, maka Bapak/ Ibu telah ikut berperan dalam kemajuan PT. BIOFARMA (PERSERO).

Adapun kuesioner ini **bukan** bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Bapak/ Ibu, sehingga Bapak/ Ibu tidak perlu merasa kuatir hasil kuesioner ini akan memengaruhi penilaian kinerja. Selain itu saya juga menjamin kerahasiaan data Bapak/ Ibu, baik berupa identitas maupun hasil dari kuesioner ini.

Apabila Bapak/ Ibu memiliki pertanyaan, mohon jangan ragu untuk menghubungi peneliti melalui kontak yang tersedia pada cover kuesioner ini. Saya berharap Bapak/ Ibu dapat melengkapi pengisian angket ini dalam waktu **maksimal satu minggu** demi efisiensi waktu penelitian. Tersedia kenang- kenangan dari Peneliti yang dapat Bapak/ Ibu ambil seusai penelitian sebagai ucapan terimakasih Peneliti.

Salam hormat,

Peneliti

Bagian 1**INFORMASI DEMOGRAFIS**

Nama (diperbolehkan inisial) :

No handphone / email :

Jabatan :

Divisi :

Bagian :

Lama bekerja :

Status Kepegawaian : Kontrak/ Tetap (Coret yang tidak perlu)

Pendidikan terakhir :

Bagian 2**KUESIONER 1**

Petunjuk pengisian:

Pada halaman ini, terdapat sejumlah pernyataan yang menggambarkan keadaan diri Bapak/ Ibu. Tugas Bapak/ Ibu disini adalah memahami setiap pernyataan yang ada, kemudian memilih salah satu jawaban yang dirasa paling sesuai dengan kondisi diri Bapak/ Ibu. Adapun cara memilih jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan. Berikut alternatif jawaban yang tersedia pada kuesioner ini:

- | | | |
|-----|---|--|
| STS | : | pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan kondisi diri saya |
| TS | : | pernyataan tersebut tidak sesuai dengan kondisi diri saya |
| CS | : | pernyataan tersebut cukup sesuai dengan kondisi diri saya |
| S | : | pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi diri saya |
| SS | : | pernyataan tersebut sangat sesuai dengan kondisi diri saya |

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya yakin dengan kemampuan diri dalam menganalisa masalah jangka panjang untuk menemukan solusi					
2.	Saya yakin untuk menampilkan hasil kerja saya pada sebuah rapat dengan manajemen					
3.	Saya yakin untuk berpendapat dalam suatu diskusi terkait strategi perusahaan					
4.	Saya percaya diri dalam membantu menetapkan target dalam area kerja saya					
5.	Saya percaya diri untuk menyampaikan informasi di depan sekelompok rekan kerja					
No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
6.	Jika suatu hal buruk terjadi pada pekerjaan saya, maka hal tersebut akan tetap terjadi demikian adanya tanpa mampu saya mencegahnya.					

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
7.	Saya mampu memikirkan berbagai cara untuk mencapai tujuan kerja saya sekarang					
8.	Pada saat ini saya bersemangat untuk mencapai target kerja saya					
9.	Pada saat ini saya sedang berusaha mencapai target kerja yang saya tetapkan					
10.	Jika diharuskan, maka saya mampu secara mandiri mengatakan pendapat pribadi di tempat kerja.					
11.	Ketika hal-hal menjadi tidak pasti bagi saya di tempat kerja, saya mengharapkan yang terbaik					
12.	Saya berkeyakinan bahwa selalu ada jalan keluar dari permasalahan kerja yang dihadapi.					
13.	Saya mampu melihat sisi positif dari setiap pekerjaan yang saya lakukan					
14.	Pada saat ini saya melihat diri saya sebagai sosok yang cukup sukses di tempat kerja					
15.	Saya percaya bahwa apa yang saya peroleh di masa depan tergantung pada usaha saya dalam bekerja.					
No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
16.	Ketika menemui masalah dalam pekerjaan, saya kesulitan untuk bisa bangkit dan beralih dari masalah tersebut.					
17.	Saya mampu menghadapi tekanan di tempat kerja					
18.	Saya dapat melalui masa sulit dalam pekerjaan,					

	karena saya telah berpengalaman dalam menghadapi kesulitan sebelumnya.					
19.	Saya mampu menangani beberapa pekerjaan di tempat kerja secara bersamaan					
20.	Saya mampu menemukan berbagai cara untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi di tempat kerja					

KUESIONER 2

Petunjuk pengisian:

Pada halaman ini, terdapat sejumlah pernyataan yang menggambarkan keadaan diri Bapak/ Ibu. Tugas Bapak/ Ibu disini adalah memahami setiap pernyataan yang ada, kemudian memilih salah satu jawaban yang dirasa paling sesuai dengan kondisi diri Bapak/ Ibu. Kata “kami” yang digunakan pada item pernyataan pada kuesioner ini mengacu pada diri Bapak/ Ibu sendiri dan karyawan lain yang bekerja di PT. Biofarma (Persero).

Adapun cara memilih jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan. Berikut alternatif jawaban yang tersedia pada kuesioner ini:

- STS : pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan kondisi diri saya
- TS : pernyataan tersebut tidak sesuai dengan kondisi diri saya
- CS : pernyataan tersebut cukup sesuai dengan kondisi diri saya
- S : pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi diri saya
- SS : pernyataan tersebut sangat sesuai dengan kondisi diri saya

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	PT. Biofarma (PERSERO) mendorong kami untuk menghasilkan ide- ide baru					
2.	Jajaran direksi PT. Biofarma (PERSERO) memberikan umpan balik secara konstruktif, obyektif dan adil atas ide baru yang kami sampaikan					

	Jajaran direksi PT. Biofarma (PERSERO) menghargai ide baru yang kami hasilkan.					
3.	Atasan memberikan penjelasan secara jelas kepada kami mengenai tujuan dan target inovasi yang ingin dicapai PT. Biofarma (Persero)					
No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
5.	Atasan membatasi informasi yang kami miliki terkait target inovasi yang diharapkan oleh PT. Biofarma (Persero)					
6.	Atasan menyediakan wadah bagi kami untuk menyampaikan ide – ide baru					
7.	Kami saling bertukar ide satu sama lain dalam menyelesaikan suatu permasalahan di tempat kerja					
8.	Kami memperlakukan satu sama lain secara adil di tempat kerja					
9.	Kami menghargai kontribusi setiap karyawan dalam proses perubahan yang sedang terjadi di PT. Biofarma (Persero)					
10.	Kami dapat mengatur jam kerja pribadi secara fleksibel, sepanjang target kerja terpenuhi					
11.	Ketika kami telah menyelesaikan target kerja, kami diperbolehkan menggunakan waktu kerja untuk melakukan kegiatan pengembangan diri (seperti: membaca buku atau membuka internet guna mencari informasi)					

12.	Kami memiliki kebebasan untuk memutuskan cara kerja dalam melaksanakan pekerjaan kami					
No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
13.	Melakukan pembaharuan pada prosedur baku (Proku) yang telah ditetapkan merupakan hal yang sulit dilakukan di lingkungan kerja kami					
14.	PT. Biofarma (Persero) menyediakan anggaran untuk memfasilitasi implementasi ide- ide inovasi yang diajukan oleh kami					
15.	Ide- ide inovasi kami tidak dapat dijalankan disebabkan oleh keterbatasan alokasi dana					
16.	Kami mendapatkan fasilitas dan keperluan yang dibutuhkan untuk mengakses informasi (seperti: perpustakaan, internet, dll) yang berguna bagi perumusan ide- ide perubahan dalam proses kerja					
17.	Kami memperoleh informasi terbaru tentang PT. Biofarma (PERSERO) yang berguna bagi pengembangan ide inovatif kami.					
18.	Atasan dapat sewaktu- waktu memberikan pekerjaan tambahan, sehingga membuat fokus kerja menjadi terpecah					
19.	Kami mampu berkonsentrasi karena merasa memiliki beban kerja yang sesuai dengan kemampuan.					

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	TS
20.	Kami memiliki waktu luang untuk memikirkan ide pembaruan bagi pekerjaan					
21.	Kami tidak sempat berpikir untuk melakukan pembaruan, karena ketatnya batas waktu kerja (<i>deadlines</i>) yang dimiliki.					
22.	Proses birokrasi yang panjang membuat implementasi ide inovasi kami menjadi terhenti di tengah jalan					
23	Kami mendapatkan kemudahan proses birokrasi, ketika melakukan implementasi ide- ide baru di lingkungan kerja					
24.	Terdapat banyak permasalahan politik di tempat kerja yang berpengaruh pada pengambilan keputusan implementasi ide					
25.	Kompetisi internal dirasa tinggi, sehingga menimbulkan kecurigaan satu sama lain diantara kami					

KUESIONER 3

Petunjuk pengisian:

Pada halaman ini, terdapat sejumlah pernyataan berupa perilaku yang menggambarkan keadaan diri Bapak/ Ibu di tempat kerja. Tugas Bapak/ Ibu disini adalah memahami setiap pernyataan yang ada, kemudian memilih salah satu jawaban yang menggambarkan perilaku yang sesuai dengan yang dilakukan Bapak/ Ibu di tempat kerja. Adapun cara memilih jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan. Berikut alternatif jawaban yang tersedia pada kuesioner ini:

- | | | |
|----|---|--|
| TP | : | perilaku tersebut sama sekali tidak pernah saya lakukan di tempat kerja. |
| SJ | : | perilaku tersebut sangat jarang saya lakukan di tempat kerja |
| J | : | perilaku tersebut jarang atau hampir tidak pernah saya lakukan di tempat kerja |
| K | : | perilaku tersebut kadang-kadang saya lakukan di tempat kerja |
| S | : | perilaku tersebut sering saya lakukan di tempat kerja |
| SS | : | perilaku tersebut setiap saat saya lakukan di tempat kerja |

No	Pernyataan	TP	SJ	J	K	S	SS
1.	Saya mencari kesempatan untuk melakukan perbaikan atau perbaruan pada prosedur baku yang berlaku						
2.	Saya berusaha untuk menemukan kesempatan melakukan perubahan kecil yang berguna pada lingkungan kerja						
No	Pernyataan	TP	SJ	J	K	S	SS
3.	Saya melakukan eksplorasi terhadap prosedur baku yang berlaku di lingkungan kerja						
4.	Saya mencari informasi kesempatan training yang dirasa berguna bagi peningkatan kualitas pekerjaan kepada Bagian Pelatihan						

No	Pernyataan	TP	SJ	J	K	S	SS
5.	Saya merumuskan suatu konsep kerja baru yang berhasil dilakukan pada suatu perusahaan ke dalam konteks pekerjaan di lingkungan kerja saya						
6.	Saya membuat suatu pembaharuan di lingkungan kerja dengan bekal pengetahuan baru yang didapat melalui training yang saya ikuti						
7.	Saya menghasilkan solusi baru dalam menangani masalah terkait pekerjaan						
8.	Saya memiliki ide penerapan teknologi baru pada bidang pekerjaan saya						
9.	Saya menyampaikan kegunaan dari ide-ide baru kepada atasan						
10.	Saya membuat peserta rapat kerja antusias dengan ide- ide inovasi yang saya sampaikan						
11.	Saya meyakinkan atasan untuk mendukung implementasi ide inovasi yang saya hasilkan						
12.	Atasan bersedia menerapkan alternatif solusi yang saya sampaikan pada rapat rutin						
13.	Saya mengubah ide inovasi saya ke dalam suatu penerapan yang berguna di lingkungan kerja						
14.	Saya membuat ide-ide baru menjadi bagian dari proses kerja sehari- hari di lingkungan kerja						
15.	Saya memberikan kontribusi terhadap						

	implementasi sebuah ide baru di lingkungan kerja					
16.	Saya lebih memilih untuk menyimpan ide inovasi yang saya miliki daripada berusaha untuk menerapkannya pada lingkungan kerja					

Bagian 3

PERTANYAAN TERBUKA

1. Menurut Bapak/ Ibu, apa saja yang menjadi pendukung munculnya perilaku inovasi pada karyawan? (jawaban diperbolehkan lebih dari satu)

2. Menurut Bapak/ Ibu, apa saja yang menjadi penghambat munculnya perilaku inovasi pada karyawan? (jawaban diperbolehkan lebih dari satu)

3. Saran dan masukan bagi manajemen untuk meningkatkan kemunculan perilaku inovasi pada karyawan! (jawaban diperbolehkan lebih dari satu)

Silahkan dicermati dan diperiksa kembali agar tidak ada pernyataan yang terlewati.

- TERIMA KASIH -

LAMPIRAN 4
HASIL UJI COBA
ALAT UKUR

INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

1. RELIABILITAS

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,892	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IWB1	103,00	214,828	,356	,890
IWB2	102,67	202,299	,640	,884
IWB3	102,37	211,964	,581	,886
IWB4	102,97	214,309	,260	,895
IWB5	102,77	210,047	,597	,885
IWB6	102,47	202,533	,566	,886
IWB7	104,87	229,913	-,117	,896
IWB8	102,63	205,620	,667	,884
IWB9	102,90	192,783	,852	,877
IWB10	102,20	196,441	,807	,879
IWB11	102,67	228,161	-,039	,898
IWB12	102,80	218,441	,201	,895
IWB13	102,30	208,286	,650	,884
IWB14	102,37	203,895	,748	,882
IWB15	104,03	224,723	,114	,894
IWB16	102,33	214,023	,576	,887
IWB17	102,37	215,068	,578	,887
IWB18	102,53	218,189	,275	,892
IWB19	102,57	220,047	,160	,896
IWB20	102,33	207,333	,790	,883
IWB21	102,83	209,178	,557	,886
IWB22	102,70	211,321	,541	,887
IWB23	102,63	209,551	,677	,884
IWB24	102,50	222,741	,126	,895
IWB25	102,50	210,190	,710	,884
IWB26	102,40	211,076	,660	,885
IWB27	102,03	221,413	,278	,891
IWB28	102,77	225,082	,061	,896

2. VALIDITAS

Jumlah Subyek = 30
 r tabel = 0,364

		IWB TOTAL	keterangan
IWB1	Pearson Correlation	,421	VALID
	Sig. (2-tailed)	,021	
IWB2	N	30	VALID
	Pearson Correlation	,690	
IWB3	Sig. (2-tailed)	,000	VALID
	N	30	
IWB4	Pearson Correlation	,619	TIDAK VALID
	Sig. (2-tailed)	,000	
IWB4	N	30	TIDAK VALID
	Pearson Correlation	,351	
IWB5	Sig. (2-tailed)	,057	VALID
	N	30	
IWB6	Pearson Correlation	,638	VALID
	Sig. (2-tailed)	,000	
IWB6	N	30	VALID
	Pearson Correlation	,629	
IWB7	Sig. (2-tailed)	,000	TIDAK VALID
	N	30	
IWB7	Pearson Correlation	-,073	TIDAK VALID
	Sig. (2-tailed)	,700	
IWB8	N	30	VALID
	Pearson Correlation	,706	
IWB8	Sig. (2-tailed)	,000	VALID
	N	30	
IWB9	Pearson Correlation	,876	VALID
	Sig. (2-tailed)	,000	

	N	30	
IWB10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,837 ,000	VALID
	N	30	
IWB11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,027 ,889	TIDAK VALID
	N	30	
IWB12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,284 ,129	TIDAK VALID
	N	30	
IWB13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,688 ,000	VALID
	N	30	
IWB14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,778 ,000	VALID
	N	30	
IWB15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,165 ,384	TIDAK VALID
	N	30	
IWB16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,610 ,000	
	N	30	
IWB17	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,610 ,000	VALID
	N	30	
IWB18	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,340 ,066	TIDAK VALID
	N	30	
IWB19	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,244 ,194	TIDAK VALID

	N	30	
IWB20	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,811 ,000	VALID
	N	30	
IWB21	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,606 ,000	VALID
	N	30	
IWB22	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,587 ,001	VALID
	N	30	
IWB23	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,708 ,000	VALID
	N	30	
IWB24	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,196 ,299	TIDAK VALID
	N	30	
IWB25	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,737 ,000	VALID
	N	30	
IWB26	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,691 ,000	VALID
	N	30	
IWB27	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,322 ,083	TIDAK VALID
	N	30	
IWB28	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,128 ,499	VALID
	N	30	

PSYCHOLOGICAL CAPITAL

1. RELIABILITAS

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PC1	81,07	42,547	,666	,726
PC2	81,17	42,489	,566	,730
PC3	81,47	40,740	,748	,716
PC4	80,90	45,266	,493	,741
PC5	81,40	42,731	,371	,745
PC6	80,83	46,213	,436	,745
PC7	80,97	43,413	,246	,761
PC8	80,67	49,954	-,121	,767
PC9	80,90	45,541	,524	,741
PC10	80,70	46,355	,401	,746
PC11	80,77	45,013	,566	,738
PC12	80,93	47,582	,110	,762
PC13	81,10	46,369	,137	,765
PC14	80,73	47,375	,239	,753
PC15	80,67	48,782	,073	,759
PC16	81,07	49,582	-,094	,787
PC17	81,37	44,861	,419	,742
PC18	80,80	49,476	-,070	,775
PC19	80,97	47,206	,180	,756
PC20	80,83	43,316	,585	,732
PC21	80,87	46,120	,338	,748
PC22	81,00	46,069	,339	,748
PC23	80,90	45,886	,363	,746
PC24	80,67	46,575	,330	,749

2. VALIDITAS

Jumlah subyek = 30 orang

R tabel = 0,361

		PCTOT	KETERANGA N
PC1	Pearson Correlation	,721	
	Sig. (2-tailed)	,000	VALID
	N	30	
PC2	Pearson Correlation	,644	
	Sig. (2-tailed)	,000	VALID
	N	30	
PC3	Pearson Correlation	,798	
	Sig. (2-tailed)	,000	VALID
	N	30	
PC4	Pearson Correlation	,553	
	Sig. (2-tailed)	,002	VALID
	N	30	
PC5	Pearson Correlation	,503	
	Sig. (2-tailed)	,005	VALID
	N	30	
PC6	Pearson Correlation	,492	
	Sig. (2-tailed)	,006	VALID
	N	30	
PC7	Pearson Correlation	,417	
	Sig. (2-tailed)	,022	VALID
	N	30	
PC8	Pearson Correlation	-,053	
	Sig. (2-tailed)	,782	VALID

	N	30	
PC9	Pearson Correlation	,575	
	Sig. (2-tailed)	,001	VALID
	N	30	
PC10	Pearson Correlation	,460	
	Sig. (2-tailed)	,010	VALID
	N	30	
PC11	Pearson Correlation	,617	
	Sig. (2-tailed)	,000	VALID
	N	30	
PC12	Pearson Correlation	,218	
	Sig. (2-tailed)	,246	TIDAK VALID
	N	30	
PC13	Pearson Correlation	,280	
	Sig. (2-tailed)	,135	TIDAK VALID
	N	30	
PC14	Pearson Correlation	,308	
	Sig. (2-tailed)	,097	TIDAK VALID
	N	30	
PC15	Pearson Correlation	,130	
	Sig. (2-tailed)	,493	TIDAK VALID
	N	30	
PC16	Pearson Correlation	,067	
	Sig. (2-tailed)	,726	TIDAK VALID
	N	30	
PC17	Pearson Correlation	,500	
	Sig. (2-tailed)	,005	VALID
	N	30	

PC18	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,050 ,791 30	TIDAK VALID	
PC19	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,273 ,144 30	TIDAK VALID	
PC20	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,650 ,000 30	VALID	
PC21	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,415 ,022 30	VALID	
PC22	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,417 ,022 30	VALID	
PC23	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,440 ,015 30	VALID	
PC24	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,399 ,029 30	VALID	

ORGANIZATIONAL INNOVATIVE CLIMATE

1. RELIABILITAS

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	38

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OIC1	124,33	167,816	,608	,882
OIC2	124,60	173,352	,290	,887
OIC3	124,53	168,120	,439	,885
OIC4	124,30	166,148	,585	,882
OIC5	124,63	167,964	,666	,882
OIC6	124,40	166,179	,701	,881
OIC7	124,13	170,051	,609	,883
OIC8	124,67	161,954	,606	,881
OIC9	124,50	172,603	,393	,886
OIC10	124,10	176,300	,142	,890
OIC11	124,53	168,947	,620	,883
OIC12	124,40	170,731	,593	,884
OIC13	124,33	172,161	,215	,891
OIC14	124,20	170,993	,528	,884
OIC15	124,27	172,409	,478	,885
OIC16	124,37	169,620	,511	,884
OIC17	124,10	172,714	,444	,885
OIC18	124,40	175,903	,178	,889
OIC19	124,23	171,220	,565	,884
OIC20	124,10	173,472	,201	,890
OIC21	124,40	175,628	,154	,890

OIC22	124,53	166,533	,555	,883
OIC23	124,97	170,033	,335	,887
OIC24	124,40	174,662	,158	,891
OIC25	124,67	169,954	,481	,884
OIC26	124,60	167,145	,469	,884
OIC27	124,70	170,010	,457	,885
OIC28	124,33	171,195	,318	,887
OIC29	124,57	173,426	,327	,887
OIC30	124,07	173,375	,271	,888
OIC31	124,87	171,982	,391	,886
OIC32	124,43	176,323	,249	,888
OIC33	124,67	177,264	,143	,889
OIC34	124,53	171,775	,319	,887
OIC35	124,80	170,717	,402	,886
OIC36	125,13	178,947	,023	,891
OIC37	124,60	168,110	,412	,886
OIC38	124,43	163,771	,702	,880

2. VALIDITAS

Jumlah Subyek = 30

R TABEL = 0,361

		OIC TOTAL	keterangan
OIC1	Pearson Correlation	,642	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	
OIC2	Pearson Correlation	,343	Tidak valid
	Sig. (2-tailed)	,064	
	N	30	
OIC3	Pearson Correlation	,495	Valid
	Sig. (2-tailed)	,005	
	N	30	
OIC4	Pearson Correlation	,627	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	
OIC5	Pearson Correlation	,693	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	
OIC6	Pearson Correlation	,728	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	
OIC7	Pearson Correlation	,636	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	
OIC8	Pearson Correlation	,656	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	
OIC9	Pearson Correlation	,434	Valid
	Sig. (2-tailed)	,016	

	N	30	
OIC10	Pearson Correlation	,199	
	Sig. (2-tailed)	,292	Tidak Valid
	N	30	
OIC11	Pearson Correlation	,649	
	Sig. (2-tailed)	,000	Valid
	N	30	
OIC12	Pearson Correlation	,621	
	Sig. (2-tailed)	,000	Valid
	N	30	
OIC13	Pearson Correlation	,295	
	Sig. (2-tailed)	,113	Tidak Valid
	N	30	
OIC14	Pearson Correlation	,561	
	Sig. (2-tailed)	,001	Valid
	N	30	
OIC15	Pearson Correlation	,510	
	Sig. (2-tailed)	,004	Valid
	N	30	
OIC16	Pearson Correlation	,550	
	Sig. (2-tailed)	,002	Valid
	N	30	
OIC17	Pearson Correlation	,479	
	Sig. (2-tailed)	,007	Valid
	N	30	
OIC18	Pearson Correlation	,230	
	Sig. (2-tailed)	,221	Tidak Valid
	N	30	
OIC19	Pearson Correlation	,593	
	Sig. (2-tailed)	,001	Valid
	N	30	

OIC20	Pearson Correlation	,273		
	Sig. (2-tailed)	,145	Tidak Valid	
	N	30		
OIC21	Pearson Correlation	,216		
	Sig. (2-tailed)	,251	Tidak Valid	
	N	30		
OIC22	Pearson Correlation	,600		
	Sig. (2-tailed)	,000	Valid	
	N	30		
OIC23	Pearson Correlation	,401		
	Sig. (2-tailed)	,028	Valid	
	N	30		
OIC24	Pearson Correlation	,230		
	Sig. (2-tailed)	,221	Tidak Valid	
	N	30		
OIC25	Pearson Correlation	,523	Valid	
	Sig. (2-tailed)	,003		
	N	30		
OIC26	Pearson Correlation	,524		
	Sig. (2-tailed)	,003	Valid	
	N	30		
OIC27	Pearson Correlation	,502		
	Sig. (2-tailed)	,005	Valid	
	N	30		
OIC28	Pearson Correlation	,380		
	Sig. (2-tailed)	,038	Valid	
	N	30		
OIC29	Pearson Correlation	,373		
	Sig. (2-tailed)	,042	Valid	
	N	30		
OIC30	Pearson Correlation	,327	Valid	

	Sig. (2-tailed)	,078	
	N	30	
OIC31	Pearson Correlation	,436	
	Sig. (2-tailed)	,016	Valid
	N	30	
OIC32	Pearson Correlation	,284	
	Sig. (2-tailed)	,129	Valid
	N	30	
OIC33	Pearson Correlation	,186	
	Sig. (2-tailed)	,325	Tidak Valid
	N	30	
OIC34	Pearson Correlation	,377	
	Sig. (2-tailed)	,040	Valid
	N	30	
OIC35	Pearson Correlation	,452	
	Sig. (2-tailed)	,012	Valid
	N	30	
OIC36	Pearson Correlation	,075	
	Sig. (2-tailed)	,693	Tidak Valid
	N	30	
OIC37	Pearson Correlation	,473	
	Sig. (2-tailed)	,008	Valid
	N	30	
OIC38	Pearson Correlation	,734	
	Sig. (2-tailed)	,000	Valid
	N	30	