

PENGARUH EMPAT KUADRAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF PADA KARYAWAN LEMBAGA PENYIARAN TV SWASTA DI KALTIM

EFFECT OF FOUR QUADRANTS ORGANIZATIONAL CLIMATE TO INNOVATIVE WORK BEHAVIOR IN EMPLOYEES OF PRIVATE TELEVISION BROADCASTING INSTITUTIONS AT EAST KALIMANTAN

LILY LUKITA M.

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda

Email: Lilylkt76@yahoo.com

Abstrak: Penelitian ini meneliti tentang pengaruh empat kuadran yang membentuk iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 102 karyawan yang berasal dari 10 lembaga penyiaran televisi swasta di Kalimantan Timur dengan teknik pengambilan sampel *probability sampling* yaitu *cluster sampling*. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat tiga kuadran iklim organisasi yang berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, yaitu *human relation model* (HRM), *internal process model* (IPM) dan *rational goal model* (RGM). Satu kuadran lainnya, yaitu *open system model* (OSM) tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

Kata Kunci: Perilaku Kerja Inovatif, Iklim Organisasi

Abstract: *This study examines the effect of four quadrants that shape the organizational climate on innovative work behavior. The research method used in this study is quantitative. The sample in this study were 102 employees from 10 private television broadcasting institutions in East Kalimantan with probability sampling technique, that is cluster sampling. The data analysis technique used in this study is multiple regression analysis. The results showed that there were three organizational climate quadrants that effect innovative work behavior, that is human relations model (HRM), internal process model (IPM) and rational goal model (RGM). Another quadrant, that is the open system model (OSM) does not affect innovative work behavior.*

Keyword: *Innovative Work Behavior, Organizational Climate*

PENDAHULUAN

Pada tahun 2018 saat ini di provinsi Kalimantan Timur tercatat sebanyak 33 Lembaga Penyiaran Teleisi (LPT) berdasarkan data yang dimiliki oleh Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID). Tiga

puluh tiga LPT di Kalimantan Timur ini tersebar di 4 kota yaitu Samarinda, Balikpapan, Tenggarong dan Bontang. Tercatat 1 LP televisi yang dinaungi oleh pemerintah dan sisanya adalah milik swasta.

Terdapat perbedaan antara lembaga penyiaran televisi yang dinaungi oleh pemerintah dan lembaga penyiaran televisi milik swasta, seperti halnya perbedaan antara perusahaan milik negara dan perusahaan milik swasta. Ketika perusahaan negara mengalami defisit dalam waktu yang cukup lama, maka perusahaan tidak akan mengalami bangkrut. Hal ini dikarenakan selalu ada kas negara yang akan membantu. Pemerintah dapat mengambil keputusan untuk melengkapi defisit dari kas negara, karena dianggap perlu demi kepentingan masyarakat luas (Bertens, 2000).

Perusahaan swasta tidak mendapatkan perlakuan seperti halnya yang didapatkan perusahaan negara jika mengalami defisit. Kelangsungan usahanya secara keseluruhan terletak dalam tangannya sendiri. Jika mengalami defisit untuk waktu yang cukup lama, maka perusahaan swasta akan terancam bangkrut dan ditutup (Bertens, 2000).

Menurut Dewi (dalam Sari & Ulfa 2013) agar perusahaan dapat bersaing, mereka dituntut untuk dapat mengerti dan memahami apa yang terjadi di pasar, apa yang menjadi keinginan konsumen, serta berbagai perubahan yang ada di lingkungan bisnisnya. Wahono dan Abdullah (2010) mengemukakan pendapatnya bahwa inovasi

merupakan strategi dalam mencapai keunggulan bersaing, karena tujuan utama dari inovasi adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Menurut De Jong (2007) perilaku kerja inovatif terjadi pada tiga tingkatan yaitu; tingkat individu, tingkat kelompok, tingkat organisasi dan kategori faktor lingkungan. Berdasarkan pemaparan tersebut dapat diasumsikan bahwa lingkungan dapat menjadi faktor terjadinya perilaku kerja inovatif. Manajemen memastikan bahwa pekerja menunjukkan perilaku inovatif dalam organisasi serta harus melaksanakannya dengan menciptakan iklim organisasi yang tepat untuk berinovasi. Iklim organisasi adalah persepsi yang dimiliki pekerja mengenai peristiwa, praktek dan prosedur yang dimiliki organisasi (Patterson, dkk., 2005).

Pada penelitian sebelumnya (Sari & Ulfa, 2013; Octara & Salendu, 2013; El-Manurwan & Sawitri, 2017; Imran, dkk., 2010) menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan dengan perilaku inovatif, tetapi pada penelitian yang telah dilakukan oleh Riani, dkk., (2017) menunjukkan hasil yang berbeda bahwa tidak ada pengaruh yang

tidak signifikan antara iklim organisasi terhadap perilaku inovatif.

Berangkat dari fenomena yang ada dan didukung dengan hasil penelitian terdahulu, peneliti berpendapat bahwa perilaku kerja inovatif dapat dipengaruhi oleh lingkungan di tempat karyawan bekerja.

Pada penelitian yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan, terlihat bahwa kuadran iklim organisasi yang berperan memberikan sumbangan terbesar untuk perilaku inovatif kerja juga dapat berbeda hasilnya. Hasil yang berbeda pada setiap penelitian ini dikarenakan adanya perbedaan konteks dan budaya masing-masing perusahaan.

Hal ini yang pada akhirnya membuat peneliti ingin mengkaji lebih lanjut mengenai iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif (IWB) adalah perilaku individu untuk memperkenalkan ide-ide baru yang berguna mengenai proses, produk, atau prosedur kepada kelompok kerja ataupun organisasi untuk memperoleh keuntungan (De Jong & Den Hartog, 2008). Menurut Janssen (2000) perilaku inovatif ditempat kerja adalah upaya yang dilakukan untuk menemukan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide dalam lingkup tugas, kelompok kerja, dan organisasi untuk

memberikan keuntungan dan manfaat bagi organisasi.

De Jong dan Den Hartog (2008) memaparkan empat (4) dimensi untuk pengukuran perilaku inovatif di tempat kerja (IWB) yaitu:

a) *Opportunity Exploration*

Awal dari proses inovasi seringkali ditentukan oleh opportunity: menemukan sebuah peluang, masalah yang muncul atau teka-teki yang perlu dipecahkan. *Opportunity exploration* adalah mencari cara untuk meningkatkan pelayanan atau proses pengiriman saat ini atau mencoba untuk memikirkan proses kerja, produk atau pelayanan dengan cara alternatif.

b) *Idea Generation*

Idea generation merupakan dimensi berikutnya dari IWB dan merupakan tahap pertama dalam mengeksploitasi *opportunity*. Untuk dapat berinovasi, selain mengetahui adanya peluang/kesempatan, kemampuan untuk membangun cara-cara baru untuk memanfaatkan peluang itu juga penting. *Idea generation* merujuk pada pembuatan konsep untuk tujuan peningkatan. Ide-ide yang dihasilkan dapat berkaitan dengan produk, pelayanan atau proses baru, masuk ke pasar baru, peningkatan dalam proses kerja saat ini, atau secara umum adalah solusi terhadap problem-problem yang telah diidentifikasi.

c) *Championing*

Championing merupakan salah satu bagian dimensi penting lainnya ketika suatu ide telah dihasilkan. Kebanyakan ide-ide itu perlu dijual. Koalisi sering kali dibutuhkan untuk menerapkan inovasi; ini adalah bagaimana mendapatkan kekuatan dengan menjual ide ke rekan potensial. Dalam banyak kasus, pengguna prospektif dari inovasi yang diusulkan tersebut (rekan, pemimpin, pelanggan, dll) sering merasa tidak yakin dengan nilai tambah dari inovasi tersebut. Ini memerlukan keahlian kita untuk bisa menjual dan meyakinkannya. Tahap inilah yang disebut *championing*, berusaha meyakinkan nilai tambah dari inovasi yang kita usulkan.

d) *Application*

Dimensi lainnya adalah *application*, selanjutnya ide yang telah didukung tersebut perlu diimplementasikan dan dipraktekkan. Implementasi dapat berarti meningkatkan produk atau prosedur yang telah ada, atau membangun yang baru. Usaha yang keras dan sikap yang berorientasi hasil diperlukan dari karyawan untuk mewujudkan ide tersebut. Perilaku dalam *application* berkaitan dengan usaha-usaha yang dilakukan oleh individu untuk dapat menerapkan ide tersebut ke dalam praktek nyata.

B. Iklim Organisasi

Menurut Patterson, dkk (2005) iklim organisasi adalah persepsi yang dimiliki pekerja mengenai peristiwa, praktek dan prosedur yang dimiliki organisasi. Terdapat 4 kuadran didalam iklim organisasi. Kuadran dalam iklim organisasi merupakan satu-kesatuan yang membentuk iklim organisasi.

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

dengan pertumbuhan, akuisisi sumber daya, kreativitas dan adaptasi.

d) *Rational goal model* (RGM), (fokus eksternal tapi dengan kontrol ketat dalam organisasi). Kuadran ini menekankan pada produktivitas dan pencapaian tujuan.

Menurut Patterson, dkk (2005) 4 kuadran iklim organisasi itu memiliki 17 dimensi yaitu; *autonomy, participation, welfare, training, integration, supervisory support, formalization, tradition, innovation & flexibility, outward focus, reflexivity, clarity of organizational goal, effort, efficiency, quality, pressure to produce, dan performance feedback.*

METODE PENELITIAN

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif.

A. Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan lembaga penyiaran televisi swasta di provinsi Kalimantan Timur. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *probability sampling*. Berdasarkan jumlahnya, sampel ini termasuk dalam *cluster sampling* (area sampling). Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 102 orang karyawan lembaga penyiaran televisi swasta di Kalimantan Timur.

Penelitian dilakukan di 10 lembaga penyiaran televisi swasta yaitu: NET.TV

(Samarinda), Kaltim TV (Samarinda), Samarinda TV (Samarinda), Tepian TV (Samarinda), TV One (Samarinda), Kompas TV (Tenggarong), LNG TV (Bontang), PKTV (Bontang), Balikpapan TV (Balikpapan) dan ANTV (Balikpapan).

B. Alat Ukur

Dalam penelitian ini menggunakan 2 alat ukur yaitu; skala perilaku inovatif yang dibuat oleh peneliti sebelumnya Sari dan Ulfa (2013) dan *Organizational Climate Measure* yang dibuat oleh Patterson (2005) diadaptasi oleh peneliti sebelumnya Sari dan Ulfa (2013).

Skala perilaku inovatif mengacu pada definisi operasional (De Jong, 2007) yang mendefinisikan bahwa, perilaku kerja inovatif adalah aktivitas individu yang bertujuan untuk memperkenalkan ide-ide baru dan berguna yang berhubungan dengan proses, produk ataupun prosedur. Terdapat 4 dimensi yaitu; *opportunity exploration, idea generation, championing, dan application*. Jumlah aitem 13 dengan nilai reliabilitas 0,824.

Skala iklim organisasi/ *Organizational Climate Measure* mengacu pada definisi operasional (Patterson, West dkk, 2005) yang mendefinisikan bahwa iklim organisasi adalah persepsi yang dimiliki pekerja mengenai peristiwa, praktek dan prosedur

yang dimiliki organisasi. Terdapat 17 dimensi yaitu; *autonomy, participation, welfare, training, integration, supervisory support, formalization, tradition, innovation & flexibility, outward focus, reflexivity, clarity of organizational goal, effort, efficiency, quality, pressure to produce*, dan *performance feedback*. Jumlah aitem 66 dengan nilai reliabilitas 0,951.

C. Analisis Data

Teknik analisa data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *multiple linear regression*/regresi linear berganda. Dalam penelitian ini akan digunakan 4 variabel independen yaitu : *human relation model (X1)*, *internal process model (X2)*, *open system model (X3)*, *rational goal model (X4)*, dan 1 variabel dependen yaitu perilaku kerja inovatif (Y).

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *human relation model (X1)* memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel perilaku kerja inovatif (Y). Dengan nilai koefisien b_1 0,126 artinya variabel *human relation model (X1)* memberikan sumbangan efektif sebesar 12,6% terhadap perilaku kerja inovatif (Y).

Variabel *internal process model (X2)* memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel perilaku kerja inovatif (Y). Dengan

nilai koefisien b_2 0,441 artinya variabel *internal process model (X2)* memberikan sumbangan efektif sebesar 44,1% terhadap perilaku kerja inovatif (Y).

Variabel *open system model (X3)* tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel perilaku kerja inovatif (Y). Dengan nilai koefisien b_3 0,134 artinya variabel *open system model (X3)* memberikan sumbangan efektif sebesar 13,4% terhadap perilaku kerja inovatif (Y).

Variabel *rational goal model (X4)* memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel perilaku kerja inovatif (Y). Dengan nilai koefisien b_4 0,222 artinya variabel *rational goal model (X4)* memberikan sumbangan efektif sebesar 22,2% terhadap perilaku kerja inovatif (Y).

Variansi dalam perilaku kerja inovatif (Y) dapat dijelaskan oleh iklim organisasi (X) sebesar 59,3%, sedangkan sisanya 41,7% berasal dari faktor lain. Jadi besaran kontribusi variabel iklim organisasi (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Y) sebesar 59,3%, dengan kata lain iklim organisasi (X) menunjukkan pengaruh nilai korelasi positif terhadap perilaku kerja inovatif (Y).

PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini kuadran *human relation model* memberikan sumbangan

efektif sebesar (12,6%) terhadap perilaku kerja inovatif. Seluruh karyawan yang bekerja di LPT sering kali dilibatkan pada setiap pekerjaan. Tidak jarang mereka dilibatkan pada pekerjaan diluar dari bidang mereka yang seharusnya. Hal inilah yang membuat mereka memiliki berbagai pengalaman dibidang lainnya. Pengalaman yang didapatkan karyawan dapat menjadi sumber pengetahuan, sehingga dapat menambah wawasan. Individu yang berwawasan luas dapat menciptakan kreatifitas dalam pekerjaannya. Menciptakan kreatifitas dalam lingkungan kerja merupakan bagian dari perilaku kerja inovatif.

Kuadran *internal process model* memberikan sumbangan efektif sebesar (44,1%) terhadap perilaku kerja inovatif. Dalam penelitian ini, kuadran *internal process model* menjadi penyumbang terbesar terhadap perilaku kerja inovatif.

Menurut Schwartz (dalam Helmi & Adhitama, 2010) tradisi, konformitas dan rasa aman merupakan hal-hal yang berkaitan dengan konservasi. Konservasi merupakan upaya memelihara apa yang kita miliki, namun secara bijaksana. Karyawan dengan tingkat nilai konservasi tinggi cenderung untuk menolak adanya gangguan terhadap aturan dan tatanan sosial yang telah

ditetapkan atau sudah menjadi tradisi, bertindak berdasarkan aturan sosial mereka dan menyesuaikan dengan harapan serta menyukai kesopanan dan keharmonisan dalam hubungan interpersonal.

Kuadran *rational goal model* memberikan sumbangan efektif sebesar (22,2%) terhadap perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif dapat terjadi apabila karyawan dihadapkan dengan suatu kondisi pekerjaan harus mencapai target, sehingga karyawan juga harus mencari solusi agar target bisa tercapai. Ketika karyawan menemukan solusi untuk pencapaian target pekerjaannya, maka disitulah perilaku kerja inovatif akan terjadi. Saat karyawan mencapai target, maka dapat dipastikan bahwa produktivitas juga akan semakin meningkat dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Terdapat perbedaan pada hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Pada penelitian sebelumnya kuadran *open system model* merupakan salah satu kuadran yang berpengaruh besar terhadap perilaku kerja inovatif. Pada penelitian Octara dan Salendu (2013) kuadran *open system model* memberikan sumbangan terbesar terhadap perilaku kerja inovatif, jika dibandingkan dengan kuadran lainnya. Hal ini dikarenakan secara tidak langsung kuadran *open system*

model terkait langsung dengan perilaku kerja inovatif.

Dalam penelitian ini, kuadran *open system model* tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini diperkirakan karena perusahaan belum siap untuk menerima perubahan sehingga kuadran *open system model* tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

Tingginya pengaruh kuadran *internal process model* terhadap perilaku kerja inovatif, juga menjadi salah satu penyebab tidak berpengaruhnya kuadran *open system model* terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini dikarenakan kuadran *internal process model* mencakup cara melakukan sesuatu dengan nilai-nilai yang telah tertanam di perusahaan, aturan-aturan dan prosedur formal yang ada di perusahaan. Sehingga perusahaan cenderung kaku dalam menerima perubahan-perubahan yang ada disekitarnya.

Hal inilah yang mengakibatkan kuadran *open system model* tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan lembaga penyiaran televisi swasta yang ada di provinsi Kalimantan Timur.

KESIMPULAN

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tiga kuadran iklim organisasi yang berpengaruh terhadap perilaku kerja

inovatif, yaitu *human relation model* (HRM), *internal process model* (IPM) dan *rational goal model* (RGM). Kuadran *open system model* (OSM) tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Kuadran *internal process model* (IPM) menjadi penyumbang terbesar terhadap perilaku kerja inovatif.

Dapat disimpulkan bahwa semakin baik dan positif iklim organisasi maka semakin tinggi perilaku kerja inovatif. Sebaliknya semakin buruk dan negatif iklim organisasi maka semakin rendah perilaku kerja inovatif. Dalam penelitian ini juga mengungkapkan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh sebesar (59,3%) terhadap perilaku kerja inovatif karyawan lembaga penyiaran televisi swasta. Artinya sisanya sebesar (41,7%) merupakan faktor lain yang tidak dijelaskan oleh iklim organisasi.

SARAN

1. Kepada Perusahaan

Karyawan yang memiliki perilaku kerja inovatif merupakan kunci kesuksesan suatu perusahaan. Perilaku kerja inovatif akan berdampak positif pada perusahaan, seperti peningkatan kinerja dan produktifitas. Hal tersebut dapat membantu perusahaan untuk mencapai kesuksesan dibandingkan dengan

karyawan yang tidak memiliki perilaku kerja inovatif. Empat kuadran yang membentuk iklim organisasi berperan sebesar (59,3%) dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Oleh Karena itu pentingnya perusahaan menciptakan iklim organisasi yang positif, agar dapat menciptakan perilaku kerja inovatif.

2. Kepada Karyawan

Menciptakan suatu inovasi adalah salah satu cara untuk mencapai tujuan perusahaan. Menciptakan iklim organisasi yang positif ditempat kerja juga dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif. Dengan terciptanya iklim organisasi yang positif, diharapkan karyawan dapat terus mengembangkan ide-ide terbaru guna memberikan solusi pada permasalahan yang ada didalam perusahaan.

3. Kepada Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan hasil analisa pengaruh iklim organisasi sebesar (59,3%) terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya (41,7%) masih terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi variabel perilaku kerja inovatif. Faktor lain tersebut dapat digunakan pada penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bertens, K. (2000). *Pengantar Etika Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 1-27.
- El Manurwan, M., & Sawitri, D. R. (2018). Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Inovatif pada Karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat APJ Bogor. *Empati*, 6(3), 351-356.
- Helmi, A. F., & Adhitama, I. N. (2010). Prediktor Perilaku Inovatif. *Jurnal Psikologia*. Volume 5, Nomor 3. 106-116
- Imran, R., Saeed, T., Anis-Ul-Haq, M., & Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*, 4(15), 3337.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Jong, J. P. J. (2007). *Individual innovation: the connection between leadership and employees' innovative work behavior*. Zoetermeer EIM97890371107258.
- Octara, I., & Salendu, S. (2013). Hubungan antara iklim organisasi dan perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan. *Jurnal Fakultas Psikologi Universitas Indonesia*, 6, 1-20.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408.
- Riani, C., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Ability dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku Inovatif dan Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Tenaga Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP) di Politeknik Negeri Malang). *Profut (Jurnal Administrasi Bisnis)*, 11(2), 24-33.
- Sari, A. N., & Ulfa, C. K. (2013). Perilaku Inovasi Karyawan Ditinjau dari Empat Kuadran Iklim Organisasi. *Predicara*, 2(1).

Wahono, S., dan Abdullah, K. (2010). *The Mantra: Rahasia Sukses Berinovasi Jawara-Jawara Industri dalam Negeri*. Jakarta: Prenada.