

Hubungan Budaya Adhokrasi dan Perilaku Kerja Inovatif: Peran Kepuasan Kerja sebagai Mediator

Eikla Luwlu Yasmina, Arum Etikariena

Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
email: eikla.yasmina@gmail.com

Abstrak

Artikel INFO

Diterima: 06 April 2022
Direvisi: 17 Juni 2022
Disetujui: 27 Juni 2022

DOI:
<http://dx.doi.org/10.24014/jp.v14i2.16850>

Budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja para karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap hubungan antara budaya organisasi adhokrasi dan perilaku inovatif karyawan, yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Terdapat 110 karyawan yang merupakan responden dari penelitian yang berasal dari beberapa perusahaan start-up dengan berbagai fokus bidang. Responden dikumpulkan dengan menggunakan metode convenience sampling. Analisis mediasi menggunakan Hayes' PROCESS Macro (Model 4) dilakukan pada penelitian ini. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi sebagian hubungan antara budaya adhokrasi pada organisasi dengan perilaku kerja inovatif. Implikasi dari penelitian ini dapat menjadi pertimbangan organisasi untuk meningkatkan dukungan terhadap inovasi dan kepuasan kerja para karyawannya, dengan tujuan untuk memunculkan perilaku kerja inovatif karyawan yang pada akhirnya akan memberikan manfaat bagi organisasi.

Kata kunci: budaya adhokrasi, perilaku kerja inovatif, kepuasan kerja, perusahaan *start-up*

The Relationship Between Adhocracy Culture and Innovative Work Behavior: The Role of Job Satisfaction as a Mediator

Abstract

Organizational culture is proven to have an influence on the work behavior of employees. This study aims to reveal the relationship between adhocracy as an organizational culture and employee innovative behavior, mediated by job satisfaction. There are 110 employees as respondents in this study who come from several start-up companies from various industries. Convenience sampling is used as the sampling method in this study. Mediation analysis using Hayes' PROCESS Macro (Model 4) was used in this study. The result of data analysis showed that job satisfaction partially mediates the relationship between the organizational culture of adhocracy and innovative work behavior. The implications of this study can be considered by organizations to improve and increase their supports for innovation and supports for their employees' job satisfaction, with the purpose of the employees' innovative work behaviors will emerge and eventually that behavior will give benefits for the organization.

Keywords: adhocracy culture, innovative work behavior, job satisfaction, , start-up company

Pendahuluan

Fenomena industri 4.0 yang ditandai dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi, menuntut para karyawan untuk senantiasa mengembangkan kreativitasnya agar berdaya saing serta mampu mengikuti perkembangan masa (Hidayat, 2018). Di era digital, kreativitas dan inovasi yang dimiliki oleh para karyawan sebagai sumber daya

manusia (SDM) di sebuah organisasi, selain bermanfaat bagi perkembangan dirinya juga akan bermanfaat bagi organisasi tempat ia bekerja. Inovasi itu sendiri dapat terjadi jika dimulai dengan ide-ide kreatif yang muncul dari seseorang karena kreativitas merupakan elemen penting dan langkah awal terciptanya sebuah inovasi (Akehurst et al., 2009; Amabile et al., 1996; Cummings & Oldham, 1997; Miao et al., 2020; Nerkar et al., 1996).

Pada awalnya, penggunaan istilah “kreativitas” dan “inovasi” dilakukan secara bergantian (Amabile, 1996; West & Farr, 1990). Seiring berkembangnya ilmu pengetahuan, beberapa peneliti mulai berpendapat bahwa kreativitas dan perilaku kerja inovatif merupakan dua hal yang berbeda (Mete, 2020; Shalley & Zhou, 2008; Rank et al., 2004; Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996; West & Farr, 1990). Inovasi dimaknai sebagai proses yang dimulai dengan ide-ide kreatif dan menekankan pada implementasi dari ide-ide tersebut, sedangkan kreativitas hanyalah titik awal terjadinya sebuah inovasi (Amabile, 1996; West, 2002). Perilaku kerja inovatif dimaknai sebagai kemampuan untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru yang berguna di tempat kerja (Scott & Bruce, 1994). Selain itu, oleh Janssen (2000), perilaku kerja inovatif juga didefinisikan sebagai suatu perilaku kreasi yang disengaja serta pengenalan dan penerapan ide-ide baru dalam pekerjaan, kelompok, maupun organisasi, dengan tujuan memberi manfaat pada kinerja diri, kelompok, maupun organisasi.

Perilaku kerja inovatif itu sendiri dianggap sebagai proses bertahap, berkelanjutan, dan memiliki fokus pada setiap tahap dan tidak hanya berfokus pada hasil (Scott & Bruce, 1994; Isabel, 2014). Para peneliti di bidang inovasi pun telah menemukan bahwa kreativitas dan munculnya ide-ide baru hanya merupakan satu tahap dari proses bertingkat, dan banyak faktor sosial yang juga berperan di situ (Kanter, 1988). Penelitian membuktikan bahwa perilaku kerja inovatif dimulai dengan tahap pembuatan ide, kemudian tahap pencarian dukungan dan koalisi akan ide tersebut, dan terakhir adalah tahap melengkapi ide dengan memproduksi prototipe yang dapat dirasakan dan dialami (Scott & Bruce, 1994).

Pada penelitian Ogbeibu et al. (2020), telah dilakukan penelusuran untuk melihat dampak budaya organisasi terhadap kreativitas karyawan. Di sisi lain, seperti yang sudah dibahas sebelumnya, merujuk pada definisi kreativitas menurut Scott dan Bruce (1994), Amabile (1996), Janssen (2000), dan West (2002), tahap kreativitas atau generasi ide

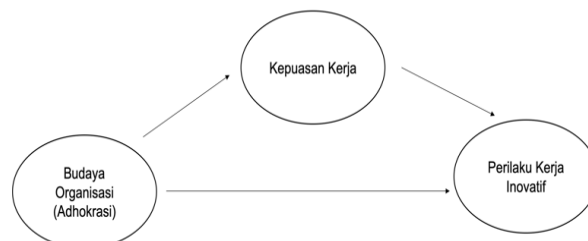
hanyalah tahap pertama dari proses terjadinya inovasi. Oleh karena itu, untuk melengkapi penelitian sebelumnya yang hanya meneliti sampai ke tahap kreasi atau generasi ide, maka penelitian ini meneliti perilaku inovatif karyawan sebagai proses keseluruhan. Budaya secara umum didefinisikan dalam ilmu sosial sebagai “sikap, perilaku, nilai, kepercayaan, dan kebiasaan utama yang melambangkan fungsi masyarakat” (Schawrz & Hunter, 2010). Berangkat dari definisi tersebut, budaya organisasi dapat dimaknai sebagai “seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, dan simbol yang kompleks yang menentukan cara perusahaan menjalankan bisnisnya” (Barney, 1986). Dengan kata lain, budaya organisasi dapat dianggap sebagai DNA organisasi yang mencirikan perilaku anggota dan organisasinya (Jeong et al., 2019; Schein & Schein, 2017).

Budaya organisasi diklasifikasikan oleh beberapa tipe, *Competing Value Framework* (CVF) adalah salah satu landasan teoritis yang paling banyak diadopsi untuk menganalisis karakteristik budaya organisasi dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi (Lakner et al., 2018; Manuti et al., 2020). Model ini mengidentifikasi empat jenis budaya organisasi: budaya klan, budaya hierarki, budaya adhokrasi, dan budaya pasar. Pada penelitian ini, budaya organisasi yang akan diteliti berfokus pada budaya adhokrasi. Hal ini didasari oleh budaya adhokrasi itu sendiri yang melibatkan kreativitas, inovasi, dan tantangan sebagai cara menuju kesuksesan organisasi (Lakner et al., 2018), serta mengarah pada perolehan sumber daya baru dan kewirausahaan. Budaya ini memiliki ciri khas yang memotivasi adanya kreativitas, inovasi, adaptasi, dan fleksibilitas; yang nantinya mampu menginisiasi munculnya perilaku kerja positif dari karyawan sebagai bentuk timbal balik pada organisasi dengan budaya adhokrasi tersebut (Jeong et al., 2019; OCAI online, n.d.). Sektor industri yang khas dengan budaya ini adalah industri *start-up* dan industri berbasis teknologi (Widyawinata, 2021; OCAI online, n.d.).

Penelitian oleh Miao et al. (2020) serta Isen dan Baron (1991) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki perasaan positif dan puas dengan pekerjaannya, akan cenderung berpikir kreatif serta memunculkan ide-ide unik dan bermanfaat bagi kelangsungan hidup organisasi tempat ia bekerja. Penelitian Al-Sabi et al (2019), Mete (2020), dan Alshebami (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti berhubungan positif dengan perilaku inovatif karyawan. Kepuasan kerja itu sendiri dimaknai oleh Locke (1976) sebagai perasaan positif yang seseorang rasakan berdasarkan penilaian pengalaman kerjanya. Hasil penelitian oleh Tran (2020), Xie et al. (2019), dan Lund (2003) menunjukkan bahwa budaya adhokrasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian Wallach (1983), kesejahteraan karyawan juga didasari oleh budaya organisasi tempat mereka bekerja. Budaya adhokrasi yang mendukung para karyawannya untuk terus berkreasi dan berinovasi dapat berdampak pada peningkatan kesejahteraan karyawan, yang kemudian dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam pekerjaannya (Xuan Tran et al., 2013).

Penelitian ini menggunakan *social exchange theory* sebagai dasar yang digunakan untuk menjelaskan dinamika antar variabel. Teori ini menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dengan karyawannya. Seperti yang sudah dijelaskan di atas, budaya adhokrasi merupakan budaya organisasi yang suportif, memotivasi untuk selalu berkreasi, serta menghargai ide-ide baru dan pemikiran dari karyawannya, dan lain-lain. Hal ini akan memunculkan rasa obligasi pada diri karyawannya untuk mengembalikan apa yang sudah ia terima dari organisasinya, yaitu dengan menunjukkan perilaku kerja produktif, salah satunya adalah dengan berperilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, penelitian ini akan meneliti peran kepuasan kerja sebagai mediator antara hubungan budaya organisasi adhokrasi dengan perilaku kerja inovatif. Peneliti ingin mengetahui bagaimana hubungan antara adhokrasi sebagai budaya organisasi dapat memengaruhi perilaku inovatif karyawan

dimediasi oleh kepuasan kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap hubungan antara variabel-variabel tersebut. Model penelitian pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Teoritis

Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini telah lolos kaji etika penelitian yang dikaji oleh Komite Etika Penelitian Fakultas Psikologi Universitas Indonesia berdasarkan Surat Keterangan Lolos Kaji Etika Penelitian dengan nomor 146/FPsi.Komite Etik/PDP.04.00/2021. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode survey dengan desain penelitian non-eksperimen yang menggunakan alat ukur dalam bentuk kuesioner. Penelitian ini juga merupakan penelitian korelasional, yang bertujuan untuk menggambarkan hubungan antara dua variabel (Gravetter & Forzano, 2018). Penelitian korelasional dianggap paling sesuai untuk menjawab pertanyaan pada penelitian ini.

Metode pengumpulan data menggunakan *online survey* dengan memanfaatkan *Google Form*. Kuesioner didistribusikan melalui pesan pribadi menggunakan berbagai aplikasi media sosial dengan kriteria karyawan yang bekerja pada perusahaan *start-up*. Sebelum mengisi kuesioner, responden dijelaskan mengenai tujuan penelitian secara umum melalui kata pengantar. responden juga dijelaskan mengenai *informed consent* terkait kesediaan dalam mengambil data. Partisipasi para responden pada penelitian ini bersifat sukarela dan responden dapat mengundurkan diri jika tidak bersedia untuk melanjutkan mengisi kuesioner.

Subjek

Terdapat 110 karyawan sebagai responden penelitian yang berdomisili di Jakarta, dengan masa kerja minimal 1 tahun, dan berasal dari beberapa perusahaan *start-up* dari berbagai bidang industri. Hal ini dilakukan berdasarkan pada kesamaan *core business* pada perusahaan-perusahaan *start-up* tersebut, serta merujuk pada Widyawinata (2021) dan OCAI online (n.d.), yang menjelaskan bahwa sektor industri yang khas dengan budaya adhokrasi salah satunya adalah industri *start-up*. Perusahaan *start-up* merupakan sebutan bagi perusahaan-perusahaan muda yang

didirikan untuk mengembangkan produk atau layanan unik dan dibutuhkan berdasarkan permintaan pasar (Baldrige & Curry, 2022).

Responden tersebut terdiri dari 61 pria dan 49 wanita, dengan rentang usia 22-65 tahun dengan mayoritas bekerja pada perusahaan *start-up* yang menerapkan pengaturan kerja fleksibel, yaitu penerapan *shifting* bekerja dari rumah dan kantor. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan *convenience sampling*. Teknik ini dipilih karena memiliki keunggulan pada kemudahan dan efektivitas saat penggunaannya (Cozby & Bates, 2015).

Tabel 1. Data Demografis Responden

Kategori	N	%
Jenis Kelamin:		
Pria	61	55,5%
Wanita	49	44,5%
Usia:		
< 24 tahun	12	10,9%
24-44 tahun	93	83,5%
45-65 tahun	5	4,5%
Masa Kerja:		
< 2 tahun	81	73,7%
2-5 tahun	10	9%
> 5 tahun		
Pendidikan Terakhir:		
SMA/Sederajat	4	3,6%
Diploma III (D3)	4	3,6%
Sarjana (S1)	70	63,6%
Magister (S2)	32	29,1%
Sistem Kerja:		
<i>Shifting</i>	77	70%
<i>Full Time WFH</i>	24	21,85%
<i>Full Time WFO</i>	9	8,2%

Pengukuran

Alat ukur yang digunakan merupakan adaptasi yang digunakan dari penelitian sebelumnya dengan sudah dilakukan proses *back-translation* dari Bahasa Inggris ke Bahasa Indonesia, dan menyesuaikan kondisi responden. Sebelum riset dilakukan, telah dilaksanakan pula *pilot study* untuk pengukuran versi Bahasa Indonesia pasca proses translasi. Untuk mengukur budaya organisasi, alat ukur budaya adhokrasi dari *Competing Value Framework*, dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2006). Koefisien reliabilitas alat ukur ini menurut data penelitian adalah $\alpha = 0,81$. Terdiri dari 6 item, 6 poin skala Likert; 1 = "sangat tidak setuju", 6 = "sangat setuju". Contoh item dari alat ukur ini adalah "Organisasi kami mengumpulkan berbagai pendapat karyawan dalam menangani tugas". Untuk mengukur kepuasan kerja, digunakan alat ukur kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Judge et al. (2000). Koefisien reliabilitas alat ukur ini menurut data penelitian adalah $\alpha = 0,70$. Terdiri dari 5 item, 6 poin skala Likert; 1 = "sangat tidak setuju", 6 = "sangat setuju". Contoh item dari alat ukur ini adalah "Hampir setiap hari saya antusias dengan pekerjaan saya". Untuk mengukur perilaku kerja inovatif, digunakan alat ukur perilaku kerja inovatif yang telah diadaptasi oleh Etikariena dan Muluk (2014) dari alat ukur yang dikembangkan oleh Janssen (2000). Koefisien reliabilitas alat ukur ini menurut data penelitian adalah $\alpha = 0,97$. Terdiri dari 9 item, 6 poin skala Likert; 1 = "belum pernah sama sekali", 6 = "selalu". Contoh item dari alat ukur ini adalah "Mencari metode kerja yang baru di pekerjaan saya" untuk tahapan *idea generation*; "Mendapatkan persetujuan untuk ide-ide inovatif yang saya sampaikan" untuk tahapan *idea promotion*; dan "Mewujudkan ide-ide inovatif menjadi aplikasi atau program yang dapat dilaksanakan" untuk tahapan *idea realization*. Terdapat faktor-faktor yang perlu dikontrol agar tidak memengaruhi hubungan dan dinamika antar variabel yang diteliti. Faktor-faktor tersebut adalah jenis kelamin, usia, masa kerja di organisasi, pendidikan terakhir, dan sistem kerja responden. Sistem kerja pada masa

pandemi COVID-19 menjadi variabel yang dikendalikan, hal ini berangkat dari penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa sistem kerja jarak jauh dengan otonomi yang baik mampu meningkatkan kreativitas karyawan (Putri & Etikariena, 2021; Naotunna & Zhou, 2018). Untuk mengurangi *common method bias*, dilakukan pengacakan item pada proses pengambilan data sehingga responden tidak dapat menebak arah penelitian (Podsakoff et al., 2003).

Analisis Data

Analisis mediasi dilakukan untuk melihat peran mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara budaya organisasi adhokrasi dan perilaku kerja inovatif; dengan menggunakan Hayes' PROCESS Macro (Model 4) di IBM SPSS Statistics versi 26.

Hasil

Responden dalam penelitian ini terdiri dari pria (55,5%) dan wanita (44,5%) dengan rentang usia terbanyak pada rentang 24-44 tahun (83,5%). Pendidikan terakhir mayoritas responden adalah Sarjana (S1) (63,6%). Mayoritas para responden tersebut telah bekerja selama 2-5 tahun (73,7%). Serta, sistem kerja para responden mayoritas adalah dengan melakukan *shifting* antara *Work From Home* dan *Work From Office* (70%).

Sebelum dilakukan uji mediasi dengan menggunakan Hayes' PROCESS Macro (Model 4), peneliti terlebih dahulu melakukan uji korelasi untuk melihat apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel-variabel demografis dengan perilaku kerja inovatif. Variabel-variabel demografis yang disertakan dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan terakhir, dan sistem kerja di masa pandemi. Dengan melihat hubungan antar variabel ini, akan menjadi petunjuk untuk melakukan kontrol terhadap variabel-variabel demografis. Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa usia responden ($r = -.234, p = .005$), masa kerja responden ($r = .285, p = .001$), dan pendidikan terakhir responden ($r = .389, p = .001$) memiliki korelasi

yang signifikan dengan perilaku kerja inovatif. Demikian pula budaya adhokrasi ($r = .319$, $p = .001$) dan kepuasan kerja ($r = .424$, $p = .001$) yang juga memiliki korelasi yang signifikan

dengan perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, variabel usia, masa kerja, dan pendidikan terakhir tidak disertakan dalam analisis regresi selanjutnya.

Tabel 2. Hasil Analisis Korelasional Antar Variabel

Variabel	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Jenis Kelamin	-	-	1	-0,167	-0,099	-0,163	0,008	-0,121	-0,018	0,050
2. Usia	28,18	7,381	-0,167	1	0,550**	-0,113	0,228*	0,124	0,199*	-0,234*
3. Masa Kerja	3,43	2,207	-0,099	0,550*	1	0,259**	-0,026	0,044	0,213*	0,285**
4. Pendidikan Terakhir	-	-	-0,163	-0,113	0,259**	1	-0,274**	0,276**	0,113	0,389**
5. Sistem Kerja	-	-	0,008	0,228*	-0,026	-0,274**	1	-0,010	-0,028	-0,071
6. Budaya Adhokrasi	28,98	3,362	-0,121	0,124	0,044	0,276**	-0,010	1	0,341**	0,319**
7. Kepuasan Kerja	25,43	2,007	-0,018	0,199*	0,213*	0,113	-0,028	0,341**	1	0,424**
8. Perilaku Kerja Inovatif	41,59	8,087	0,050	-0,234*	0,285**	0,389**	-0,071	0,319**	0,424**	1

N = 110. Jenis Kelamin (0 = Pria, 1 = Wanita), Sistem Kerja (0 = *Shifting*, 1 = *Full Time WFH*, 2 = *Full Time WFO*), Pendidikan Terakhir (0 = SMA/Sederajat, 1 = Diploma III (D3), 2 = Sarjana (S1), 3 = Magister (S2)). * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja pada para karyawannya. Selanjutnya, hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan perilaku kerja inovatif ($b = 1,40$, CI [0,82; 1,98]). Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula karyawan tersebut memiliki perilaku kerja inovatif. Selain itu, hasil analisis juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya adhokrasi dengan perilaku kerja inovatif ($b = 0,54$, CI [0,19; 0,91]), yang berarti budaya adhokrasi pada suatu organisasi akan menimbulkan perilaku kerja inovatif pada para karyawannya.

Selanjutnya, peneliti melakukan uji hipotesis dengan menggunakan analisis regresi mediasi menggunakan Hayes' PROCESS Macro (Model 4). Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 3. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya adhokrasi dengan kepuasan kerja ($b = 0,20$, CI [0,08; 0,31]). Artinya, budaya adhokrasi pada suatu

Tabel 3. Pengaruh Budaya Adhokrasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Anteseden	Konsekuensi											
	M (JS)						Y (IWB)					
	Coeff	SE	t	p	LLCI	ULCI	Coeff	SE	t	p	LLCI	ULCI
X (Adho)	0,20	0,06	3,45	0,00	0,08	0,31	0,55	0,18	3,04	0,00	0,19	0,91
M (JS)	---	---	---	---	---	---	1,40	0,29	4,79	0,00	0,82	1,98
	R ² = 0,1593						R ² = 0,5400					

Adho = Budaya Adhokrasi, IWB = *Innovative Work Behavior* (Perilaku Kerja Inovatif), JS = *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)

Dari hasil analisis statistik pada Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pada penelitian ini diterima, yaitu terdapat hubungan

tidak langsung yang signifikan antara budaya adhokrasi pada organisasi dengan perilaku kerja inovatif, melalui kepuasan kerja. Efek tidak langsung lebih kecil dari efek langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa peran budaya adhokrasi pada organisasi lebih besar dibandingkan kepuasan kerja, dan terdapat faktor lain yang memengaruhi perilaku kerja inovatif selain kepuasan kerja. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa mediasi terjadi secara parsial dalam hubungan antara budaya adhokrasi dengan perilaku kerja inovatif.

Pembahasan

Hasil penelitian membuktikan beberapa hal, yaitu yang pertama, pada penelitian ini ditemukan bahwa para karyawan yang bekerja pada organisasi/perusahaan dengan budaya adhokrasi akan memiliki kepuasan kerja dengan terbukti adanya hubungan positif dan signifikan di antara kedua variabel tersebut. Budaya organisasi, merujuk pada penelitian sebelumnya oleh Joo dan Ready (2012), dimaknai sebagai sebuah penunjuk yang mendukung kepuasan dan perkembangan karyawan. Organisasi/perusahaan yang memiliki budaya yang memotivasi karyawannya untuk senantiasa belajar dan berkembang—dan ciri khas ini ditemukan pada budaya adhokrasi—akan menumbuhkan adanya sikap koordinasi dan kerja sama antar karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa atasan mendukung dan memfasilitasi proses pembelajaran di organisasi/perusahaannya, dan kemudian berdampak positif pada kepuasan kerja para karyawan. Perusahaan *start-up* diketahui berorientasi pada budaya adhokrasi; oleh karena itu, nilai-nilai kreativitas, inovasi, serta kebebasan berpikir dan berpendapat sangat diprioritaskan, dan hal ini juga terbukti berkorelasi dengan kepuasan karyawan (Tran, 2020). Hasil analisis ini mendukung penelitian sebelumnya yang juga menemukan bahwa budaya adhokrasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Tran, 2020; Xie et al., 2019; Lund, 2003; Xuan Tran et al., 2013).

Kedua, penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang menemukan

bahwa kepuasan kerja akan memicu munculnya perilaku kerja inovatif para karyawan (Al-Sabi et al., 2019; Alshebami, 2021; Mete, 2020). Hal ini dapat dijelaskan menggunakan *social exchange theory*. Teori ini menjelaskan mengenai resiprositas. Karyawan akan memiliki rasa obligasi pada dirinya untuk “membayar” apa yang telah ia terima dari pemimpin maupun organisasi tempat ia bekerja (Eisenberger et al., 1986; Uppal, 2017). Budaya adhokrasi merupakan budaya organisasi yang suportif dan memotivasi para karyawan untuk selalu berkreasi dan memiliki ide-ide baru. Hal ini kemudian akan memotivasi mereka untuk terus berperilaku baik dan menguntungkan bagi organisasinya, seperti lebih bertanggungjawab, bersikap setia, serta berkomitmen kepada organisasinya (Eisenberger et al., 2014; Kurtessis et al., 2017; Uppal et al., 2017; Stinglhamber et al., 2015), dan salah satu perilaku menguntungkan bagi organisasi lainnya adalah dengan berperilaku inovatif.

Ketiga, penelitian ini juga berperan sebagai pelengkap penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa terdapat asosiasi positif antara budaya adhokrasi dengan kreativitas karyawan (Ogbeibu et al., 2020). Penelitian ini telah meneliti sampai pada tahap inovasi sebagai bentuk penerapan dari adanya ide-ide sebagai wujud dari kreativitas seseorang. Keempat, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi sebagian atau parsial terhadap budaya adhokrasi dan perilaku kerja inovatif, yang artinya, perilaku kerja inovatif pada karyawan akan tetap muncul baik itu ada atau tidaknya kepuasan kerja. Hal ini dapat terjadi karena budaya adhokrasi itu sendiri merupakan sebuah budaya organisasi yang mendukung adanya inovasi dan berfokus pada masa depan, dan budaya ini juga dapat mencerminkan bentuk organisasi yang mendukung timbulnya inovasi dan kreativitas pada para karyawannya (Gupta, 2011; Ogbeibu et al., 2018), sehingga budaya adhokrasi mampu memengaruhi langsung perilaku kerja inovatif.

Penelitian ini tentunya memiliki beberapa limitasi. Teknik sampling yang digunakan

adalah *convenience sampling*, sehingga karakteristik serta pemahaman tentang budaya adhokrasi pada organisasi masing-masing responden yang didapat dalam penelitian ini dikhawatirkan terlalu beragam. Oleh karena itu, penelitian terkait budaya organisasi sebaiknya dilakukan pada satu perusahaan tertentu agar dapat mengontrol responden dalam penelitian.

Kesimpulan

Penelitian ini berkontribusi dalam menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku karyawannya. Hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya adhokrasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif karyawan. Serta, penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki peran memediator sebagian terhadap hubungan budaya adhokrasi organisasi dengan perilaku kerja inovatif karyawan.

Pada penelitian selanjutnya disarankan untuk perlu mempertimbangkan penggunaan sampel yang berasal dari organisasi yang sama untuk mendukung adanya kesamaan persepsi para karyawan terhadap budaya pada organisasi. Serta untuk penelitian selanjutnya, juga disarankan untuk mengeksplorasi variabel lain seperti adanya kemungkinan moderator yang dapat berpengaruh, serta untuk memperkaya pemahaman mengenai dinamika hubungan antara budaya organisasi dan perilaku inovatif karyawan.

Daftar Pustaka

Akehurst, G., Comeche, J. M., & Galindo, M. A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32(3), 277–289. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9116-z>

Al-Sabi, S. M., Al-Ababneh, M. M., & Masadeh, M. (2019). The role of job satisfaction on employees' innovation performance in the Jordanian hospitality industry. *Journal of*

Tourism and Hospitality Management, 7(2), 186–201. <https://doi.org/10.15640/jthm.v7n2a16>

Alshebami, A. S. (2021). The influence of psychological capital on employees' innovative behavior: mediating role of employees' innovative intention and employees' job satisfaction. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211040809>

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity."* Westview Press.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <http://dx.doi.org/10.2307/256995>

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

Baldrige, R., & Curry, B. (2022, Februari 4). *What is a startup?*. Forbes Advisor. <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup/>

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review* 40(1), 22–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41165920>

Dianty, F., & Etikariena, A. (2021). Keyakinan diri kreatif, perilaku kerja inovatif, dan kepemimpinan kewirausahaan pada desainer UI/UX. *INSAN Jurnal Psikologi dan Kesehatan Mental*, 6(1),

- 44-52. <https://doi.org/10.20473/jpkm.v6i12021.44-52>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzales-Morales, M. G., Wickham, R. E., & Buffardi, L. C. (2014). The supervisor POS–LMX–subordinate POS chain: Moderation by reciprocity wariness and supervisor’s organizational embodiment. *Journal of Organizational Behavior, 35*(5), 635–656. <https://doi.org/10.1002/job>
- Etikariena, A., & Kalimashida, S. B. I. (2021). The influence of organizational climate on innovative work behaviour. *Jurnal Psikologi, 20*(1), 22-34. <https://doi.org/10.14710/jp.20.1.22-34>
- Etikariena, A., & Muluk, H. (2014). Correlation between organizational memory and innovative work behavior. *Makara Human Behavior Studies in Asia, 18*(2), 77. <https://doi.org/10.7454/mssh.v18i2.3463>
- Gravetter, F. & Forzano, L. (2018). *Research Methods for the Behavioral Sciences* (6th Ed). Wadsworth: Cengage Learning.
- Gupta, B. (2011). Organisational culture and creative behaviour: Moderating role of creative style preference. *International Journal of Innovation and Learning, 10*(4), 429–441. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2011.043100>
- Hidayat, M. (2018, Desember 12). *SDM yang kreatif, inovatif, dan produktif*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-jateng/baca-artikel/12739/SDM-yang-Kreatif-Inovatif-dan-Produktif.html>
- Isabel, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review, 43*(2), 184–208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in organizational behavior, 13*, 1-53.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 287–302*. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jeong, Y., Kim, E., Kim, M., & Zhang, J. J. (2019). Exploring relationships among organizational culture, empowerment, and organizational citizenship behavior in the South Korean professional sport industry. *Sustainability, 11*(9), 5412. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-16-02-2013-B002>
- Joo, B. K. (Brian), & Ready, K. J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International, 17*(3), 276–295. <https://doi.org/10.1108/13620431211241090>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 169–211). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara. (n.d.). *Nilai-nilai organisasi kami*. <https://bumn.go.id/about/profile>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43*(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lakner, Z., Kiss, A., Merlet, I., Oláh, J., Máté, D., Grabara, J., & Popp, J. (2018). Building coalitions for a diversified and sustainable tourism: Two case studies from Hungary. *Sustainability, 10*(4), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su10041090>

- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219–236. <https://doi.org/10.1108/0885862031047313>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). McGraw-Hill
- Manuti, A., Giancaspro, M. L., Molino, M., Ingusci, E., Russo, V., Signore, F., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). “Everything will be fine”: A study on the relationship between employees’ perception of sustainable HRM practices and positive organizational behavior during COVID19. *Sustainability*, 12(23), 10216. <https://doi.org/10.3390/su122310216>
- Mete, E. S. (2020). The personality traits in the defense industry: The mediating role of organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020982289>
- Miao, S., Fayzullaev, A. K., & Dedahanov, A. T. (2020). Management characteristics as determinants of employee creativity: The mediating role of employee job satisfaction. *Sustainability*, 12(5), 1948. <https://doi.org/10.3390/su12051948>
- Naotunna, S., & Zhou, E. (2018). Autonomy and creativity of professional teleworkers: The mediating role of creative self-efficacy. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 10(3), 300-307.
- Nerkar, A. A., McGrath, R. G., & Macmillan, I. C. (1996). Three facets of satisfaction and their influence on the performance of innovation teams. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 167–188. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(96\)00002-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00002-X)
- OCAI online. (n.d.). *About the organizational culture assessment instrument (OCAI)*. <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
- Ogbeibu, S., Senadjki A., & Peng, T. L. (2018). An organisational culture and trustworthiness multidimensional model to engender employee creativity. *American Journal of Business*, 33(4), 179–202.
- Ogbeibu, S., Senadjki, A., Emelifeonwu, J., & Vohra, P. S. (2020). Inspiring creativity in diverse organizational cultures: An expatriate integrity dilemma. *FIIB Business Review*, 9(1), 28–41. <https://doi.org/10.1177/2319714519891668>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39: 607-634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Putri, K. A. H., & Etikariena, A. (2021). Proactive personality & employee creativity : The role of organizational learning culture as mediator. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(4), 10601–10611. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i4.3111>
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 518–528. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00185.x>
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational Culture & Leadership* (5th Ed). Wiley.
- Schwarz, E. & Hunter, J. (2010). *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*. Butterworth-Heinemann/Elsevier.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*,

- 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Shalley, C. E., & Zhou, J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity*: 3-31. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Hanin, D., & De Zanet, F. (2015). The influence of transformational leadership on followers' affective commitment: The role of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Career Development International*, 20(6), 583–603.
- Tran, V. T. (2013). Vietnamese economy at the crossroads: New doi moi for sustained growth. *Asian Economic Policy Review*, 8(1), 122-143.
- Tran, Q. H. N. (2020). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1919>
- Uppal, N. (2017). Moderation effects of perceived organisational support on curvilinear relationship between neuroticism and job performance. *Personality and Individual Differences*, 105, 47-53.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28–36.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*: 3-13. Chichester, England: Wiley.
- Widyawinata, R. (2021, Agustus 18). *Apa itu adhocracy culture, kultur perusahaan yang diterapkan Facebook*. Glints. <https://glints.com/id/lowongan/adhocracy-culture-adalah/#.YWO3jS2B3s0>
- Xuan Tran, B., Minh, H. V., & Hinh, N. D. (2013). Factors associated with job satisfaction among commune health workers: Implications for human resource policies. *Global Health Action*, 6(1), 18619. <https://doi.org/10.3402/gha.v6i0.18619>