

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF PADA KARYAWAN

Asryah Wulandari¹, Fani Fitra², Shabrina Nailussaadah³

asryahwulandari@gmail.com¹, fanny.jkt3@gmail.com², shabrina150604@gmail.com³

Universitas Islam 45 Bekasi

Jl. Cut Mutia No.83, Margahayu, Kecamatan Bekasi Timur, Kota Bekasi, Jawa Barat

ABSTRAK

Budaya organisasi diyakini sebagai elemen strategis dalam mendorong perilaku kerja inovatif, terutama dalam menghadapi dinamika bisnis yang menuntut adaptasi dan transformasi berkelanjutan. Studi ini mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dengan memasukkan kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS), dan melibatkan karyawan PT Telkom sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Namun, pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja tidak signifikan. Temuan juga mengindikasikan bahwa motivasi kerja tidak memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap perilaku kerja inovatif. Implikasi dari studi ini menegaskan pentingnya penguatan nilai budaya organisasi dan peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi utama dalam membentuk perilaku kerja inovatif yang berkelanjutan.

Kata kunci: Budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, perilaku kerja inovatif.

ABSTRACT

Organizational culture is recognized as a strategic element in fostering innovative work behavior, especially in the context of dynamic business environments that demand continuous adaptation and transformation. This study examines the influence of organizational culture on innovative work behavior by incorporating job satisfaction and work motivation as mediating variables. A quantitative approach was employed using Structural Equation Modeling based on the Partial Least Square (PLS) method, with data collected from employees of PT Telkom. The results indicate that organizational culture, job satisfaction, and work motivation each have a positive and significant direct effect on innovative work behavior. However, the influence of organizational culture and job satisfaction on work motivation was found to be not significant. Moreover, work motivation does not significantly mediate the relationship between organizational culture and job satisfaction with innovative work behavior. These findings highlight the importance of strengthening organizational culture and enhancing job satisfaction as key strategies to cultivate sustainable innovative work behavior.

Keywords: Organizational culture, job satisfaction, work motivation, innovative work behavior.

Article history

Received: Juni 2025

Reviewed: Juni 2025

Published: Juni 2025

Plagirism checker no 776

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Perubahan dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, terutama di sektor telekomunikasi, harus terus berinovasi perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing dan hubungan pasar mereka. Sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, PT Telkom menghadapi tantangan besar dalam mempercepat transformasi digital dan menciptakan inovasi berkelanjutan di tengah-tengah persyaratan pasar yang semakin kompleks. Dalam konteks ini, perilaku kerja inovatif karyawan adalah salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam adaptasi dan pengembangan. Dan perkembangan persaingan bisnis yang semakin ketat PT Telkom diuntut bukan hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada perilaku kerja inovatif karyawan yang didorong oleh budaya organisasi, kepuasan kinerja, dan motivasi kerja. (Hadi et al, 2021)

PT Telekomunikasi Indonesia, TBK (Telkom) adalah perusahaan negara (BUMN), penyedia layanan komunikasi terbesar dan jaringan Indonesia. Sebagai perusahaan ekuitas, Telkom terletak oleh mayoritas Republik Indonesia, mengelola sekitar 52,09% dari sahamnya, sementara orang-orang lainnya, termasuk investor asing dan domestik, milik. Perdagangan saham Telkom di Indonesia Stock Exchange (IDX), New York Stock Exchange (NYSE), dan London Stock Exchange (LSE), mencerminkan posisi strategis perusahaan di pasar modal domestik dan internasional. Telkom menawarkan berbagai layanan komunikasi mulai dari layanan Infocomm, ponsel dan ponsel, data, internet, jaringan dan koneksi, baik secara langsung maupun anak perusahaan. Telkom berkembang lebih jauh dalam tantangan transformasi digital dan persaingan industri yang semakin keras. (Saham et al., 2023)

Budaya organisasi adalah elemen yang mendorong atau menghambat perilaku inovatif karyawan. Budaya organisasi yang mendukung inovasi biasanya ditandai dengan fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, keterbukaan untuk berubah, dukungan untuk kreativitas dan kemauan untuk mengambil risiko. dan budaya yang terorganisir secara terbuka untuk melihat ide-ide baru yang telah terbukti menciptakan lingkungan yang menguntungkan untuk perubahan, kerja sama, dan inovasi. (Riyadi, 2022) bahwa budaya organisasi menunjukkan mampu meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan mengembangkan produk serta layanan baru yang relevan. Selain itu, kepemimpinan yang inklusif dan memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen juga menjadi faktor penting dalam membangun lingkungan kerja yang inovatif. (Muslim et al, 2021)

Selain budaya organisasi, kepuasan kinerja karyawan dan motivasi kerja juga berperan penting dalam mendorong perilaku kerja inovatif. Karyawan yang merasa puas dengan kinerjanya dan memiliki motivasi yang tinggi cenderung lebih aktif dalam memberikan ide-ide baru dan berpartisipasi dalam proses inovasi. (Adar Bakhsh Baloch, 2017) Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan, sehingga karyawan lebih terdorong untuk berkontribusi secara maksimal melalui perilaku inovatif. (Adolph, 2016a) Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, juga terbukti berpengaruh terhadap kecenderungan karyawan untuk melakukan inovasi dalam pekerjaannya. (Hajani & Andani, 2020)

Global Innovation Index (GII) adalah salah satu indikator terpenting yang digunakan secara internasional untuk mengukur kapasitas suatu negara untuk berinovasi, termasuk kontribusi organisasi dan individu. GII menilai aspek-aspek seperti institusi, SDM, infrastruktur, kemampuan pasar, dan hasil inovasi. Berdasarkan data terbaru, posisi GII Indonesia tetap relatif rendah dibandingkan dengan negara-negara lain di wilayah Asia Tenggara. Ini menunjukkan bahwa inovasi output yang dihasilkan tidak memberikan upaya untuk meningkatkan entri inovasi. Salah satu alasannya adalah bahwa bahkan perusahaan telekomunikasi seperti PT Telkom juga merupakan budaya inovasi yang tidak setara dan perilaku kerja yang inovatif di tingkat organisasi. (Duarte et al., 2024)

PT Telkom telah melakukan berbagai upaya untuk membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi, tetapi masih ada beberapa masalah penting. Pertama, tidak semua

karyawan memiliki kepuasan kinerja yang optimal, dan itu mempengaruhi motivasi rendah untuk inovasi. Kedua, ada resistensi terhadap perubahan dan kurangnya kerja sama dengan kerja sama antar-sektoral. Oleh karena itu, ide-ide inovatif seringkali tidak berkembang secara optimal. Ketiga, kontribusi inovasi dari sektor organisasi Indonesia tetap relatif rendah, mencerminkan inovasi daya yang tidak memadai dibandingkan dengan input yang diinvestasikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi terintegrasi diperlukan untuk membangun budaya organisasi, meningkatkan kepuasan kinerja dan memotivasi karyawan agar perilaku kerja yang inovatif tumbuh dan memiliki dampak nyata pada kinerja perusahaan. (Esha & Dwipayani, 2021)

Dengan demikian, penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi melalui kepuasan kinerja karyawan dan motivasi kerja terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Teklom menjadi sangat relevan untuk dilakukan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif guna memperkuat budaya inovasi, meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, serta mendorong perilaku kerja inovatif yang berkelanjutan di lingkungan PT Teklom. (Rini Aman Nasution et al., 2023).

TINJAUAN PUSTAKA

Perilaku Kerja Inovatif

perilaku kerja inovatif (innovative work behaviour) merupakan serangkaian aksi sukarela berbekal pengetahuan yang dilandasi keinginan melebihi dari yang secara formal diperlukan (atau melebihi dari sekedar rutinitas) untuk memberi luaran yang bermanfaat berupa gagasan, proses (prosedur dan/atau metoda), dan produk baru ke posisi jabatan karyawan yang bersangkutan, unit kerja, maupun organisasi, yang dapat diukur melalui indikator-indikatornya: (1) melahirkan gagasan baru, (2) menggalang upaya dalam mewujudkan gagasan, (3) merealisasikan gagasan baru, dan (4) mengaktualisasikan hasil atau produk gagasan ke dalam praktik/proses/produk. (Setawasih, 2022)

Menurut (Setyawasih, R., H., & Buchdadi, 2022) berpendapat bahwa indikator perilaku kerja inovatif adalah sebagai berikut :

1. Menghasilkan ide-ide baru
2. Membangun kolaborasi untuk mewujudkan ide-ide tersebut
3. Mengimplementasikan gagasan baru, dan
4. Mengoperasikan hasil atau produk dari ide-ide tersebut dalam praktik, proses, atau produk akhir.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem untuk berbagi pemahaman (sistem yang umumnya penting) di antara anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Kebiasaan, tradisi, dan peluang umum untuk melakukan sesuatu yang terjadi dalam suatu organisasi dapat ada di sana karena telah dilakukan sebelumnya dan dianggap berhasil. Jika dilacak, itu menjadi sumber utama pembentukan budaya organisasi: pendiri organisasi. Kebiasaan atau ideologi sebelumnya, visi pendiri, ada di masa depan, tetap relatif rendah, karena organisasi yang tumbuh dengan mudah menyerap visi organisasi untuk semua anggota organisasi. (Robbins & Judge, 2013)

Menurut (Robbins & Judge, 2013) berpendapat bahwa Indikator Budaya Organisasi adalah sebagai berikut:

1. Orientasi Pada Tim
2. Keagresifan
3. Stabilitas

Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja menjelaskan bagaimana perasaan dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya memengaruhi motivasi dan kinerja mereka. Secara umum, kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaannya, yang dapat berupa perasaan senang atau tidak senang. (Suryani, 2022)

Menurut (Robbins & Judge, 2013) Kepuasan kerja adalah sikap umum yang memiliki individu dibandingkan dengan pekerjaannya. Robbins mendefinisikan kepuasan kerja sebagai emosi positif yang muncul dari penilaian seseorang dan pengalaman profesional. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja termasuk pekerjaan itu sendiri, pembayaran, opsi iklan, pengawasan, dan karyawan. Jika individu puas dengan pekerjaan mereka, mereka biasanya berkinerja lebih baik, lebih produktif, dan loyal kepada organisasi. Oleh karena itu, pemahaman karyawan dan kepuasan kerja sangat penting untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung sehingga karyawan dapat merasa puas dan termotivasi untuk berfungsi dengan baik.

Menurut (Badriyah yuwono (2015:241), 2019) berpendapat bahwa indikator Kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kepuasan karyawan
2. Kompensasi
3. Pengembangan karir

Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor utama: aktor katorf motivasi dan faktor kebersihan. Aktor Catorf yang memotivasi termasuk apresiasi, pengakuan, opsi iklan, dan bekerja untuk diri mereka sendiri, yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja. Faktor higienis termasuk gaji, kondisi kerja, pemantauan dan pedoman perusahaan yang dapat mencegah keluhan pekerjaan saat dipenuhi. Herzberg menekankan bahwa faktor motif lebih penting untuk memotivasi pekerjaan, tetapi ia menekankan bahwa faktor-faktor kebersihan lebih mungkin untuk mencegah ketidakpuasan pekerjaan. Memahami teori ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan strategi untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi. (Herzberg, 1959)

Menurt (Herzberg, 1959) berpendapat bahwa Indikator Motivasi Kerja adalah sebagai berikut:

1. Prestasi Kerja
2. Pengakuan dari atasan
3. Pekerjaan itu sendiri

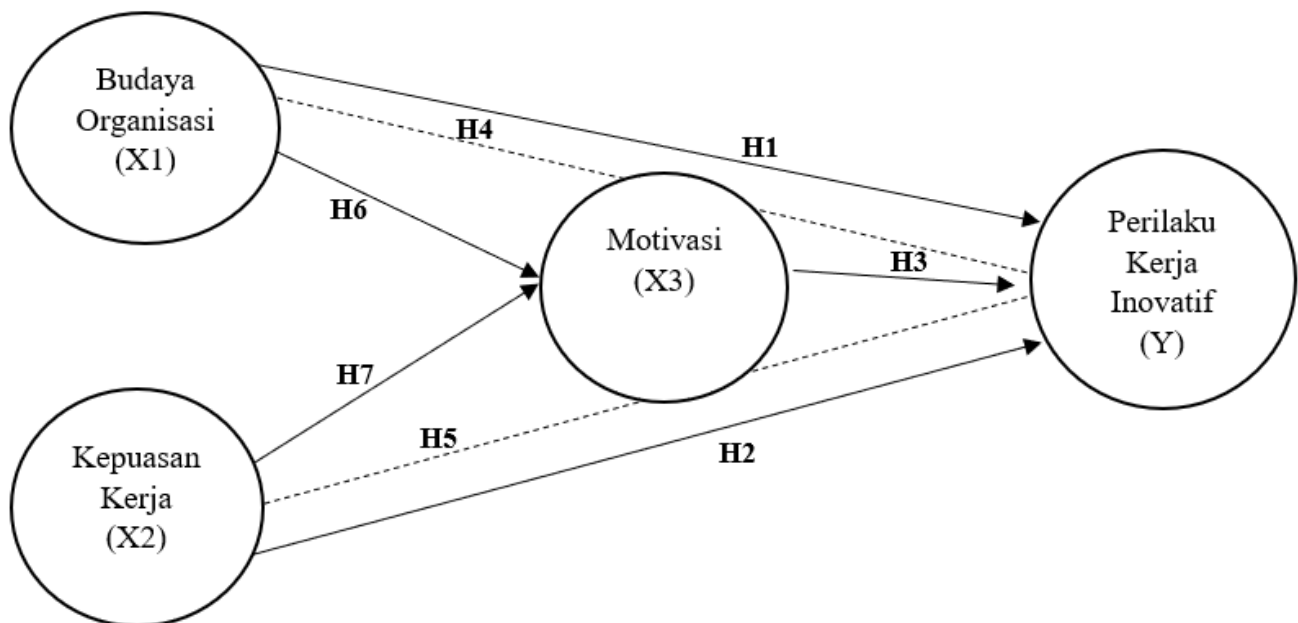
PENELITIAN TERDAHULU

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Afrila Sholihah, Khamdan Rifa'I, Hersa Farida Qoriani.	PENGARUHBUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI (PIO) MELALUI MOTIVASI KERJA PADA TELKOM INDONESIA TBK WILAYAH JEMBER	Dari judul penelitian di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tetapi tidaksignifikan terhadap motivasi kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikanterhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadapperilaku individu dalam organisasi (PIO). Kepuasan kerja berpengaruh tetapi tidaksignifikan

		terhadap perilaku individu dalam organisasi (PIO). Motivasi kerjaberpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap perilaku individu dalam organisasi (PIO).(Sholihah et al., 2023)
Tari Atsiilah, Syarifuddin	PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA WILAYAH TELKOM BANDUNG BARAT	Berdasarkan Judul diatas, hasil analisa terhadap jawaban responden mengenai variabel budaya organisasi (X) termasuk dalam kategori “baik” atau 75,35%. Dan hasil analisa terhadap responden jawaban responden variabel kinerja karyawan (Y) termasuk dalam kategori “baik” atau 83,04%. Sehingga diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Wilayah Telkom Bandung Barat.(Atsiilah & Syarifuddin, 2019).
Debitri Primasheila, Agustina Hanafi, Supardi A. Bakri	PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. TELKOM KANTOR WILAYAH PALEMBANG	Dari judul penelitian diatas, hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telkom Kantor Wilayah Palembang. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena budaya organisasi yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja melalui kohesivitas antar individu dan komitmen dari warga organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang terbaik bagi kepentingan organisasi.(Pt et al., 2017)
Lintang Bima Sakti, M. Yahya Arwiyah.	PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN TELKOM DIREKTORAT HUMAN CAPITAL AND GENERAL AFFAIRS	Berdasarkan judul diatas, dapat diketahui bahwa budaya organisasi di lingkungan kerja TELKOM Direktorat Human Capital and General Affairs tergolong sangat kuat, dengan capaian sebesar 84,45%. Tingkat kepuasan kerja karyawan juga menunjukkan hasil yang tinggi, yakni sebesar 80,45%. Sementara itu, kinerja karyawan secara keseluruhan dinilai sangat baik, dengan persentase sebesar 83,58%. Melalui analisis jalur, ditemukan bahwa budaya organisasi

		dan kepuasan kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 59,5%, sedangkan 40,5% sisanya berasal dari faktor lain yang tidak termasuk dalam lingkup penelitian ini. Secara individu, budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 22,35% terhadap kinerja, dan kepuasan kerja menyumbang sebesar 37,15%. Hasil ini menegaskan bahwa kedua faktor tersebut memiliki peran penting dalam mendukung peningkatan performa kerja karyawan. (Sakti & Arwiyah, 2012)
--	--	---

KERANGKA BERFIKIR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS



Gambar 1. Model Penelitian

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku kerja inovatif

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan. Budaya kreativitas, inovasi, dan fleksibilitas untuk menghormati organisasi memotivasi karyawan untuk membuat dan mengimplementasikan ide-ide baru. Oleh karena itu, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan daya saing melalui inovasi dan kreativitas karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan kreativitas, memungkinkan karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru dan merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. (Cerasoli et al., 2014)

H1: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Perilaku kerja inovatif

Kepuasan kerja adalah prediktor penting dari perilaku kerja inovatif karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja inovatif yang lebih baik, sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif dengan cara meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memprioritaskan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan dapat mengembangkan ide-ide baru dan merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.. (Shalley & Gilson, 2004)

H2: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Dalam konteks organisasi, motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung lebih kreatif dan berani mengambil risiko dalam melakukan pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. (Deci & Ryan, 2000) Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Berdasarkan teori motivasi, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, seperti kebutuhan akan pengakuan, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan demikian, organisasi perlu memahami bagaimana meningkatkan motivasi kerja karyawan agar dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif mereka. (Dunn & Zimmer, 2020)

H3: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam mempengaruhi motivasi pekerja. Budaya organisasi yang memiliki nilai dan norma yang jelas dan memenuhi tujuan organisasi memotivasi karyawan untuk berfungsi dengan baik. Selain itu, budaya organisasi yang mempercayai dan menghargai karyawan juga dapat memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik dan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Partisipasi karyawan dalam komunikasi yang efektif dan pengambilan keputusan juga dapat memotivasi Anda untuk bekerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan budaya yang mendukung motivasi kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka. (George et al., 1999)

H4: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Motivasi Kerja

Kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan pada perilaku motivasi pekerja. Karyawan yang puas dengan tempat kerja biasanya lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik, sementara karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan itu cenderung memiliki lebih sedikit motivasi. Kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan cara meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi dan pekerjaan mereka, serta meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja karyawan, seperti memberikan gaji yang adil, kesempatan promosi yang jelas, dan hubungan yang baik dengan rekan kerja, untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja organisasi. (Judge et al., 2001)

H5: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Budaya organisasi dan motivasi kerja adalah dua faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan. Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kreativitas dapat memotivasi karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru dan meningkatkan kinerja organisasi. Motivasi kerja yang tinggi juga dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan dengan cara meningkatkan kreativitas dan inovasi. (Amabile, T. M. 1993)

Nilai-nilai budaya organisasi seperti fleksibilitas, kreativitas, dan inovasi dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan. Budaya organisasi yang kondusif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru dan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan memahami pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, organisasi dapat menciptakan strategi untuk meningkatkan kinerja dan inovasi karyawan. (Coghlan, 2024)

H6: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Perilaku kerja Inovatif

Karyawan dengan perilaku kerja yang inovatif dapat memengaruhi dua faktor penting: kepuasan kerja dan kepuasan motivasi kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka dan sangat termotivasi untuk bekerja biasanya dapat mengembangkan ide -ide kreatif dan inovatif untuk memenuhi tugas mereka. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan partisipasi dan komitmen karyawan dalam organisasi, dan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih besar. Sementara itu, motivasi kerja yang kuat akan memungkinkan karyawan untuk tetap inovatif dan meningkatkan kinerja mereka. Memahami bagaimana kepuasan kerja dan motivasi mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif memungkinkan organisasi untuk merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan kreativitas karyawan. (Zhou & George, 2001)

H7: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

METODE PENELITIAN

Penelitian eksplanatori (Explanatory Research) adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang mempengaruhi hipotesis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Menurut (Mackiewicz, 2018) penelitian eksplanatori adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi fenomena tertentu. Penelitian ini menggunakan metode survei untuk mengumpulkan data dan analisis statistik untuk mengetahui hubungan antar variabel. (Space, 2013)

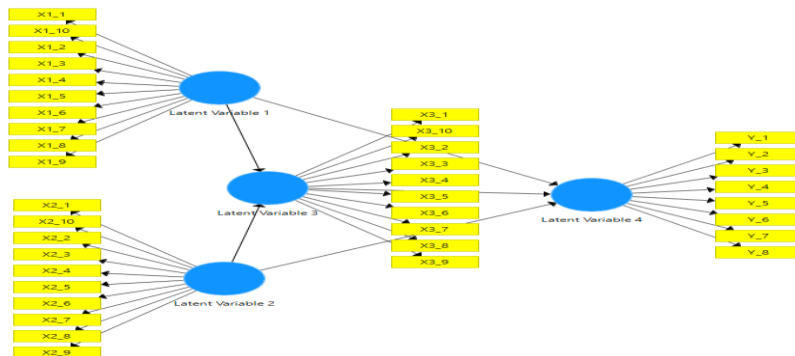
Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama yang dikumpulkan seorang peneliti untuk memecahkan suatu masalah. Informasi dikumpulkan langsung dari sumbernya melalui wawancara atau kuesioner. Dimana sistem pengumpulan datanya menggunakan kuesioner yang di gunakan untuk mengumpulkan informasi. (Aisyah et al., 2019) Penelitian ini melibatkan para tenaga kerja karyawan yang ada di PT. Telkom yang berjumlah 100 responden. Dan teknik yang akan menganalisisnya yaitu menggunakan PLS (Partial Least Squer) menggunakan software SmartPLS3 yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Model yang telah dirancang dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

Gambar 1. Model yang telah dirancang



Sumber: Data Primer

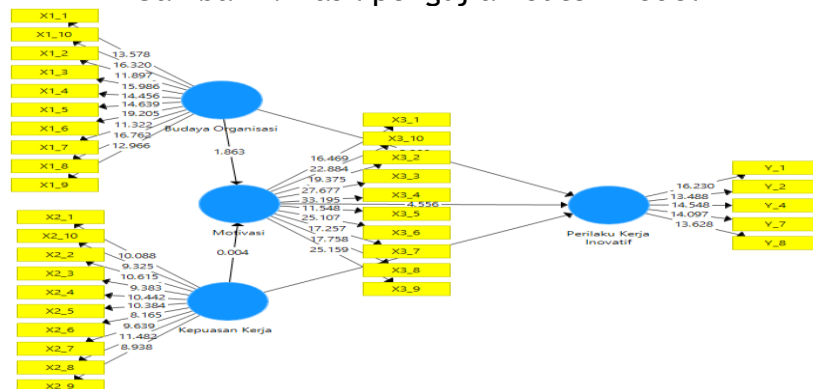
Analisis kuantitatif yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan teknik analisis data Partial Least Square (PLS). Hasil analisis PLS yang dilakukan melalui dua langkah, yaitu pengujian model pengukuran (*outer model*) dan pengujian model struktural (*inner model*).

a. Hasil Pengujian pada *Outer Model* yang digunakan untuk menguji *convergent validity*, *discriminant validity*, *AVE*, *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang didapatkan dengan pengujian *PLS Algorithm*.

1) Convergent Validity

Dalam mengevaluasi mode eksternal ini ialah menguji pembebanan eksternal pada indikator - indikatornya. Beban luar yang tinggi menunjukan bahwa adanya banyak kesamaan pada strukturnya. Dimana jika nilai pada tabel > 0,7 (lebih dari) maka nilai beban eksternalnya dianggap memenuhi kriteria. (Hair et al., 2019)

Gambar 2. Hasil pengujian outer model



Sumber: Data Primer

Tabel 2. Outer Loadings

	Budaya Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (X2)	Motivasi (X3)	Perilaku Kerja Inovatif (Y)
X1.1	0,720			
X1.10	0,775			
X1.2	0,730			
X1.3	0,767			
X1.4	0,765			
X1.5	0,779			
X1.6	0,794			

X1.7	0,715			
X1.8	0,770			
X1.9	0,734			
X2.1		0,789		
X2.10		0,727		
X2.2		0,762		
X2.3		0,784		
X2.4		0,764		
X2.5		0,806		
X2.6		0,743		
X2.7		0,839		
X2.8		0,857		
X2.9		0,795		
X3.1			0,780	
X3.10			0,832	
X3.2			0,794	
X3.3			0,854	
X3.4			0,860	
X3.5			0,747	
X3.6			0,841	
X3.7			0,794	
X3.8			0,790	
X3.9			0,838	
Y1				0,764
Y2				0,729
Y4				0,729
Y7				0,743
Y8				0,739

Sumber: Data Primer

Berdasarkan pada Tabel 2 *Outer Loading* diatas yang menunjukkan bahwa nilai yang terdapat pada *Outer Loading* setelah dilakukan pengujian penghapusan indikator yang mana setiap indikator dari variabel memiliki nilai yang $> 0,70$. Oleh karena itu, seluruh indikator dalam penelitian ini sudah dapat dinyatakan memenuhi kriteria.

2) *Discriminant Validity*

Pada pengujian *Discriminant Validity* ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian memang berbeda satu sama lain. Validitas diskriminan yang diuji menggunakan beberapa metode. Secara umum uji validitas diskriminan digunakan dalam penelitian ini, seperti kriteria Fornell-Larcker, cross-loading, dan hyterotrait monotrait rasio (HTMT). Metode ini membantu memastikan bahwa masing-masing komponen dalam suatu penelitian tidak saling tumpang tindih. (Hair et al., 2021) Kriteria pertama yang perlu dipertimbangkan dalam validitas diskriminan adalah kriteria Fornell-Larcker. Untuk lolos dalam pengujian ini, nilai akar kuadrat AVE (average variance Extraction) harus lebih besar dari nilai korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya. Hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3. *Fornell-Larcker criterion*

	Budaya Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (X2)	Motivasi (X3)	Perilaku Kerja Inovatif (Y)
Budaya Organisasi (X1)	0,755			
Kepuasan Kerja (X2)	-0,071	0,788		
Motivasi Kerja (X3)	0,196	-0,013	0,814	
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,431	0,264	0,455	0,741

Sumber: Data Primer

Validitas diskriminan dinyatakan tercapai jika nilai akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain. Berdasarkan tabel Fornell-Larcker Criterion di atas, nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa syarat Fornell-Larcker Criterion telah terpenuhi.

Tabel 5. *Cross Loading*

	Budaya Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (X3)	Perilaku Kerja Inovatif (Y)
X1.1	0,720	-0,021	0,081	0,330
X1.10	0,775	-0,136	0,165	0,369
X1.2	0,730	-0,126	0,055	0,263
X1.3	0,767	0,006	0,129	0,382
X1.4	0,765	-0,024	0,186	0,302
X1.5	0,779	-0,032	0,001	0,190
X1.6	0,794	-0,078	0,241	0,410
X1.7	0,715	-0,081	0,197	0,281
X1.8	0,770	-0,007	0,164	0,350
X1.9	0,734	-0,036	0,125	0,234
X2.1	-0,084	0,789	0,084	0,151
X2.10	0,022	0,727	0,043	0,227
X2.2	-0,068	0,762	-0,018	0,227
X2.3	-0,201	0,784	-0,039	0,123
X2.4	0,019	0,764	0,074	0,232
X2.5	-0,105	0,806	0,015	0,213
X2.6	-0,059	0,743	-0,055	0,126
X2.7	-0,077	0,839	-0,054	0,274
X2.8	-0,033	0,857	-0,088	0,218
X2.9	-0,049	0,795	-0,065	0,186
X3.1	0,158	-0,039	0,780	0,298
X3.10	0,187	-0,022	0,832	0,321
X3.2	0,136	0,033	0,794	0,386

X3.3	0,129	-0,072	0,854	0,314
X3.4	0,245	0,018	0,860	0,496
X3.5	0,084	-0,059	0,747	0,280
X3.6	0,127	0,036	0,841	0,380
X3.7	0,163	-0,047	0,794	0,409
X3.8	0,149	0,026	0,790	0,347
X3.9	0,166	-0,019	0,838	0,381
Y1	0,267	0,166	0,362	0,764
Y2	0,417	0,111	0,268	0,729
Y4	0,308	0,266	0,321	0,729
Y7	0,296	0,207	0,348	0,743
Y8	0,311	0,219	0,382	0,739

Sumber: Data Primer

Berdasarkan data Tabel 5 di atas. Dari data diatas hasil indikator dari variabel Budaya Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), Motivasi (X3), dan Perilaku Kerja Inovatif (Y) memiliki nilai cross loading lebih besar dibanding indikator terhadap variabel lainnya. Artinya, masing-masing indikator sudah valid dan sudah lolos tahap diskriminant validity.

Tabel 6. *Heterotrait monotrait ration* (HTMT)

	Budaya Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (X3)	Perilaku Kerja Inovatif (Y)
Budaya Organisasi (X1)				
Kepuasan Kerja (X2)	0,123			
Motivasi Kerja (X3)	0,194	0,087		
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,482	0,288	0,511	

Sumber: Data Primer

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 6 pada bagaian *Heterotrait monotrait ration* (HTMT) menunjukkan jika dikatakan valid nilai HTMT bearda dibawah 0,90. Dan nilai pada tabel di atas menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki nilai validitas diskriminan yang baik. Tidak terdapat indikasi multikolinearitas antar variabel laten. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi syarat validitas diskriminan dan layak untuk dianalisis lebih lanjut dalam model struktural.

3) Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Tabel 7. *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)

Budaya Organisasi (X1)	0,917	0,926	0,930	0,571
Kepuasan Kerja (X2)	0,932	0,943	0,942	0,620
Motivasi Kerja (X3)	0,943	0,953	0,951	0,662
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,794	0,795	0,859	0,549

Sumber: Data Primer

Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya > 0,70 dan AVE berada diatas 0,50. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 7 diatas dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* pada masing-masing variabel memiliki nilai > 0,7 dan nilai AVE memiliki nilai diatas 0,50 yang mana menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria uji reliabilitas.

b. Hasil Pengujian Inner Model

Pengujian internal model, juga disebut sebagai model struktural, dilakukan untuk menentukan hubungan antara konstruk, nilai signifikansi, dan R-square model penelitian. Struktur dependen uji t dan signifikansi koefisien parameter jalur struktural digunakan untuk menguji model struktural. Koefisien determinasi (R²), nilai R-square atau koefisien determinasi, adalah metrik utama yang digunakan untuk mengukur efektifitas penjelasan model struktural. Nilai R-kuadrat yang lebih tinggi menandakan peningkatan kemampuan model prediktif yang sesuai dengan kerangka penelitian yang diusulkan (Hair et al., 2022).

Tabel 8. Menunjukkan hasil estimasi R-square SmartPLS

	R Square	R Square Adjusted
Motivasi Kerja (X3)	0,038	0,019
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,416	0,398

Sumber: Data Primer

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan SmartPLS3 yang disajikan pada Tabel 8, diperoleh nilai R-Square untuk variabel Motivasi sebesar 0,038. Angka ini menunjukkan bahwa hanya 3,8% pada variabel Motivasi Kerja Di sisi lain, variabel Perilaku Kerja Inovatif memiliki nilai R-Square sebesar 0,416, yang berarti bahwa 41,6% dari variabilitasnya dapat dijelaskan oleh konstruk dalam model. Dengan demikian, meskipun model cukup baik namun masih kurang optimal dalam memprediksi Motivasi, yang menjadi catatan penting untuk pengembangan model di penelitian berikutnya.

Uji Goodnes of Fit (GoF)

Digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) yang nilainya terbentang antara 0-1 dengan interpretasi yaitu 0 - 0,25 (GoF Kecil), 0,25 - 0,36 (GoF moderat), dan diatas 0,36 (GoF besar).

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{\frac{(0,571+0,620+0,662+0,549)}{4}} \times \frac{(0,019+0,398)}{2}$$

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{\frac{(0,019+0,398)}{2} \times \frac{0,417}{2}} \\ \text{GoF} &= \sqrt{0,598 \times 0,208} \\ \text{GoF} &= \sqrt{0,124} \\ \text{GoF} &= 0,353 \end{aligned}$$

Pada hasil nilai GoF yang sudah di hitung diatas mendapatkan nilai 0,353 atau 3,53% yang digunakan memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Namun, masih ada beberapa aspek yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kemampuan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model memiliki validitas yang moderat dan dapat digunakan sebagai acuan untuk membuat keputusan atau prediksi, namun perlu dilakukan perbaikan dan pengembangan lebih lanjut untuk meningkatkan kemampuan model.

4) Bootstrapping

Tabel 9. *Path Coefficient* (efek langsung)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Perilaku Kerja Inovatif (H1)	0,377	0,383	0,071	5,299	0,000
Kepuasan Kerja -> Perilaku Kerja Inovatif (H2)	0,296	0,305	0,078	3,791	0,000
Motivasi Kerja -> Perilaku Kerja Inovatif (H3)	0,385	0,384	0,085	4,556	0,000
Budaya Organisasi -> Motivasi Kerja (H4)	0,196	0,218	0,105	1,863	0,063
Kepuasan Kerja -> Motivasi Kerja (H5)	0,000	0,011	0,128	0,004	0,997

Sumber: Data Primer

Dalam pengujian pada SmartPLS3 setiap memiliki hubungan hipotesis secara statistik. Dalam hal ini, metode bootstrapping diterapkan pada sampel pengujian yang dimaksudkan untuk mengurangi kemungkinan kesalahan pada data penelitian. Bootstrapping pada suatu hipotesis dapat dikatakan diterima dan signifikan jika nilai P-value < 0,05 dan nilai t-statistic > t-tabel (1,96), maka jika t statistic > 1,96 artinya memiliki pengaruh yang positif dan yang mana jika t statistic < 1,96 maka artinya tidak berpengaruh positif. Ini berlaku juga dengan P-value, jika data P-value < 0,05 artinya signifikan dan kalau P-value data kita > 0,05 artinya tidak signifikan. Maka dapat

dijelaskan hubungan antar variabel pada bagian *Path Coefficient* (efek langsung) adalah sebagai berikut:

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif (H1)

Hasil tes hipotesis menunjukkan hubungan budaya organisasi dengan perilaku kerja inovatif yang dapat dilihat dari tabel di atas. Interpretasi hipotesis diterima dan secara positif mempengaruhi hubungan budaya perilaku dan organisasi kerja yang inovatif, memiliki nilai $p < 0,000$, nilai $p < 0,05$, mengakhiri hubungan antara budaya organisasi dan perilaku kerja yang inovatif. Ini berarti bahwa budaya organisasi yang inovatif mempromosikan perilaku kerja yang inovatif di antara karyawan. Ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang fleksibel dan mendukung mendorong perubahan dan pengembangan ide-ide baru di tempat kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif (H2)

Hasil tes hipotesis menunjukkan hubungan antara perilaku kerja yang inovatif dan kepuasan kerja, yang dapat dilihat pada tabel di atas. Interpretasi hipotesis diterima dan memiliki efek positif pada kepuasan kerja Danau jalan dengan perilaku kerja yang inovatif, dengan nilai $P < 0,05$. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif yang signifikan pada perilaku kerja yang inovatif. Ini berarti bahwa hasil ini mendukung teori bahwa kepuasan kerja meningkatkan perilaku kerja yang inovatif. Karyawan mana yang cenderung bahagia, lebih termotivasi dan setia, dan pada akhirnya mendorong mereka untuk menjadi inovatif di tempat kerja. Temuan empiris ini menunjukkan bahwa menciptakan lingkungan tempat kerja di mana karyawan puas memiliki dampak signifikan pada inovasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif (H3)

Hasil pengujian hipotesis menunjukan bahwa hubungan Motivasi Kerja terhadap Perilaku kerja inovatif yang dapat dilihat dari tabel diatas menunjukan hasil sampel (O) dengan nilai 0,385 dan hasil pada t-statistik 4,556 maka dapat disimpulkan t-statistic > t-tabel (1,96) yang dapat di artikan Hipotesis diterima dan secara positif mempengaruhi hubungan motivasi kerja untuk perilaku kerja yang inovatif, dengan nilai-p 0.000 dan p-value < 0,05. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif yang signifikan pada perilaku kerja yang inovatif. Hasil ini kemudian dapat ditafsirkan sesuai dengan teori motivasi kerja di mana motivasi kerja mempromosikan perilaku kerja yang inovatif. Yang mana karyawan akan memiliki dorongan internal untuk berkinerja tinggi dan akan lebih berani mengambil risiko juga menghasilkan solusi kreatif. Ini menunjukkan bahwa organisasi harus mengelola motivasi mereka untuk mempromosikan inovasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja (H4)

Hasil tes hipotesis menunjukkan hubungan budaya organisasi dengan motif yang dapat dilihat dari tabel di atas. Jumlah 1,96. Selain itu, nilai P-value yang diperoleh sebesar 0,063 yang mana jika dapat dikatakan signifikan nilai P-Value < 0,05 dan pada hipotesis empat ini P-Value > 0,05. Oleh karena itu, kita dapat menarik kesimpulan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan pada motivasi karyawan. Ini berarti bahwa hasil ini tidak sepenuhnya mendukung teori. Teori tersebut mengatakan bahwa budaya organisasi yang positif memotivasi karyawan. Namun, hubungan itu tidak terbukti secara statistik secara signifikan dalam penelitian ini. Ini dapat disebabkan oleh budaya organisasi yang tidak sepenuhnya sejalan dengan kebutuhan karyawan dan nilai-nilai pribadi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja (H5)

Hasil tes hipotesis menunjukkan hubungan antara pekerjaan dan motivasi kerja, yang dapat dilihat dari tabel di atas. Jumlah 1,96. Selain itu, nilai P-value yang diperoleh sebesar 0,997 yang mana dapat dikatakan signifikan jika nilai P-Value < 0,05 dan pada hipotesis ini P-Value > 0,05. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki dampak positif dan signifikan pada motivasi karyawan. Ini bertentangan dengan temuan ini dari teori bahwa kepuasan kerja memotivasi. Identifikasi ini dapat disebabkan oleh konteks organisasi, tetapi karyawan senang, tetapi karyawan tidak lagi diperlukan karena kurangnya tantangan, peluang untuk tindakan periklanan, atau sistem penghargaan yang lemah.

Tabel 10. *Specific Indirect Effect* (efek tidak langsung)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Motivasi -> Perilaku Kerja Inovatif (H6)	0,076	0,084	0,045	1,678	0,094
Kepuasan Kerja -> Motivasi -> Perilaku Kerja Inovatif (H7)	0,000	0,000	0,051	0,004	0,997

Sumber: Data Primer

Dapat dijelaskan hubungan antar variabel pada bagian *Specific Indirect Effect* (efek tidak langsung) adalah sebagai berikut:

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif (H6)

Hasil tes efek tidak langsung dari budaya organisasi pada perilaku kerja inovatif karena motivasi, yang dapat dilihat dari tabel di atas, menunjukkan bahwa hasil sampel (O) menunjukkan T-statistik 0,076, 1.678, dan nilai-P 0,094. Nilai ini $t < 1,96$ dan $p > 0,05$, dan karenanya tidak memenuhi kriteria penting. Oleh karena itu, motivasi tidak secara signifikan mengomunikasikan hubungan antara budaya organisasi dan perilaku kerja yang inovatif. Ini berarti bahwa budaya organisasi dan semua motivasi secara langsung mempengaruhi inovasi dan pengaruh tidak langsung karena motivasi kecil. Ini menunjukkan bahwa motivasi sebagai mediator yang kuat tidak berperan. Mungkin faktor motivasi tidak cukup untuk berkembang dalam konteks budaya yang ada, atau tidak ada interaksi psikologis yang utuh antara variabel.

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif (H7)

Hasil hipotesis budaya organisasi untuk pengaruh tidak langsung pada perilaku kerja inovatif karena motivasi dapat dilihat dari tabel di atas. Pentingnya $t < 1,96$ dan $p > 0,05$. Oleh karena itu, motivasi kerja tidak secara signifikan mengomunikasikan hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku kerja yang inovatif. Ini berarti bahwa teori tersebut menyatakan bahwa kombinasi kepuasan dan motivasi mendorong inovasi. Namun, data tidak menunjukkan hubungan statistik. Ini dapat terjadi karena kepuasan kerja tidak

mempengaruhi motivasi (seperti yang terlihat pada hipotesis sebelumnya), dan tidak ada dampak lebih lanjut pada inovasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap perilaku kerja inovatif karyawan di PT Telkom. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS), diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai inovasi, serta perasaan puas dan termotivasi dalam bekerja, mendorong munculnya perilaku inovatif.
2. Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya organisasi dapat mendorong inovasi, nilai-nilai budaya tersebut belum sepenuhnya berhasil membangkitkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan.
3. Kepuasan kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti bahwa kepuasan yang dirasakan karyawan tidak otomatis memicu dorongan atau semangat lebih dalam berkinerja. Ini menunjukkan kemungkinan adanya faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi motivasi.
4. Uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara budaya organisasi maupun kepuasan kerja terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, motivasi kerja belum berperan sebagai variabel perantara yang efektif dalam model ini.
5. Nilai R^2 pada variabel perilaku kerja inovatif sebesar 0,416 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan sekitar 41,6% variasi dalam perilaku kerja inovatif, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan guna mendukung peningkatan perilaku kerja inovatif di PT Telkom, antara lain :

1. Perusahaan perlu memperkuat internalisasi budaya organisasi yang berorientasi pada inovasi, terutama melalui pelatihan, kepemimpinan yang transformatif, serta penyusunan sistem nilai dan kebijakan yang konkret untuk mendukung kreativitas dan kolaborasi lintas tim.
2. Manajemen sumber daya manusia perlu mengembangkan strategi motivasi kerja yang lebih spesifik dan terstruktur, seperti sistem penghargaan yang adil, jenjang karier yang jelas, serta pengembangan kompetensi yang relevan dengan tantangan masa depan.
3. Kepuasan kerja hendaknya tidak hanya difokuskan pada aspek-aspek dasar seperti kompensasi dan kondisi kerja, tetapi juga mencakup aspek psikologis dan pengembangan

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, A., Risal, M., & Kasran, M. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum Tirta Mangkaluku Kota Palopo. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 5(1), 17-24.
<https://doi.org/10.35906/jm001.v5i1.343>
- Atsiilah, T., & Syarifuddin, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Telekomunikasi Indonesia Wilayah Telkom Bandung Barat. *eProceedings ...*, 6(1), 1021-1027.
<https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/9022>

- Badriyah yuwono (2015:241). (2019). Analisis Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kabanjahe. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951-952., 6-29.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Coghlan, D. (2024). Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner. In *Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner*. <https://doi.org/10.4324/9781003366355>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Adolph, R. (2016b). *No Title No Title No Title*.
- Duarte, E. P., Purwantoro, S. A., Tarigan, H., Sarigih, H., & Susanto. (2024). Potensi Dan Tantangan Inovasi Dalam Manajemen Pertahanan Nasional Membangun Keunggulan Kompetitif Di Era Modern. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951-952.
- Dunn, J. C., & Zimmer, C. (2020). Self-determination theory. *Routledge Handbook of Adapted Physical Education*, 55(1), 296-312. <https://doi.org/10.4324/9780429052675-23>
- Esha, D., & Dwipayani, M. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF DI PT SMART METER. *Prosiding Simposium Nasional Multidisiplin (SinaMu)*, 2. <https://doi.org/10.31000/sinamu.v2i0.3522>
- adar BakhshBaloch, Q. (2017). *No* (Vol. 11, Nomor 1).
- George, G., Sleeth, R. G., & Siders, M. A. (1999). Organizing culture: Leader roles, behaviors, and reinforcement mechanisms. *Journal of Business and Psychology*, 13(4), 545-560. <https://doi.org/10.1023/A:1022923005165>
- Hair, Dutta, T., & Mandal, M. K. (2022). Neuromarketing in India: Understanding the Indian consumer. In *Neuromarketing in India: Understanding the Indian Consumer*. <https://doi.org/10.4324/9781351269360>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. *Business Research*, 12(1), 115-142. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0072-4>
- Hajani, N., & Andani, K. W. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pacific Multindo Permai. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(4), 1051. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i4.9890>
- Adolph, R. (2016a). *No Title No Title No Title*. 1-23.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Mackiewicz, J. (2018). A Mixed-Method Approach. In *Writing Center Talk over Time*. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Makassar, P. (2021). *NMaR NMaR*. 2, 95-108.
- MKN. (1945). *No* 105(3), 129-133. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BDsuQOHoCi4J:https://media.neliti.com/media/publications/9138-ID-perlindungan-hukum-terhadap-anak-dari-konten-berbahaya-dalam-media-cetak-dan-ele.pdf+&cd=3&hl=id&ct=clnk&gl=id>
- No itle. (2021). *Pharmacognosy Magazine*, 75(17), 399-405.
- Pt, K., Kantor, T., & Palembang, W. (2017). 267823705. 1, 25-32.
- Rini Aman Nasution, Muhandi, M., & Frendika, R. (2023). Perspektif Karyawan Telkomgroup Terhadap Internalisasi Core Values “Akhlak” Pada Budaya Organisasi Di Pt Telkom Indonesia (Persero) Tbk. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam*

- Ratulangi)., 10(2), 1459-1471. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i2.49676>
- Sabir, L. A. R. (n.d.). *RESPONSIVE INSTITUTION: IMPACT OF INTRINSIC AND EXTRINSIC MOTIVATION AWARENESS FOR BANK EMPLOYEES ' PERFORMANCE*. 987-999. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/KPE3R>
- Saham, P., Republik, P., Biasa, S., Saham, J., Indonesia, P. R., Indonesia, P. R., Saham, J., Saham, J., Komisaris, D., Soemantri, B. P., Iriawan, W., Adji, B. D., Nurdin, A. N., Saham, J., & Saham, J. (2023). *Komposisi pemeg ang s aha m*. 79-81.
- Sakti, L. B., & Arwiyah, M. Y. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Telkom Direktorat Human Capital And General Affairs*.
- Setyawasih, R.,. H., & Buchdadi, A. D. (2022). *Organizational Culture and Innovative Work Behavior in Manufacturing Company: The Role of Employee Engagement as a Mediator*. *International Journal of Research and Review*. 9(1), 360-371.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Sholihah, A., Rifa'i, K., & Qoriani, H. F. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Individu Dalam Organisasi (PIO) Melalui Motivasi Kerja Pada Telkom Indonesia, Tbk Wilayah Jember. *Jurnal Istiqro*, 9(1), 44-57. <https://doi.org/10.30739/istiqro.v9i1.1652>
- Space, W. L. (2013). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(7), 700-701. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2013-0079>
- Suryani, N. K. (2022). Kepuasan Kerja: Pengaruhnya Dalam Organisasi. *Jurnal Imagine*, 2(2), 71-77. <https://doi.org/10.35886/imagine.v2i2.491>
- Ummah, M. S. (2019). No Title. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1-14. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696. <https://doi.org/10.5465/3069410>